

# DANIEL GOLEMAN

**E**ste año se cumplen 25 años de la publicación de su best seller *La inteligencia emocional*, un libro que ha tenido gran impacto en la manera de definir el liderazgo y las capacidades más allá del coeficiente intelectual. Postula que factores como la empatía y el autoconocimiento, entre otras características, son tan fundamentales como el CI. Fue elegido como uno de los 25 libros más influyentes por la revista *Time*. El *Wall Street Journal* y *Financial Times* han definido a Daniel Goleman como uno de los pensadores más relevantes en el mundo de los negocios. Doctor en psicología de Harvard, ganador de muchos premios, Goleman dice que el éxito del libro, traducido a 40 idiomas y que ha vendido más de cinco millones de ejemplares, estuvo muy por sobre su expectativa. Luego ha dado conferencias y ha escrito también sobre la creatividad, la importancia de tener foco, la transparencia, el liderazgo, las emociones sanas y las destructivas, y los hallazgos científicos sobre los beneficios de la meditación, entre otros temas.

Goleman es cofundador de CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning), institución que se dedica a desarrollar competencias emocionales en escuelas en todo el mundo. Actualmente codirige el Consorcio para la Investigación en Inteligencia Emocional, en la Universidad de Rutgers.

Desde su casa a media hora de Nueva York -donde ha pasado la pandemia-, Goleman conversó vía zoom con *Tendencias* de **La Tercera** sobre la inteligencia emocional, la resiliencia y qué hacer con la grave crisis de salud mental que ha causado el Covid-19.

**-La Organización Mundial de la Salud ha alertado que estamos viendo una grave crisis global de salud mental. ¿Está de acuerdo?**

-Por supuesto que hay un costo en

“La crisis de salud mental ha sido descuidada por los gobiernos de todo el mundo”

El celebrado autor de *La inteligencia emocional* reflexiona sobre las consecuencias de la crisis desatada por la pandemia del coronavirus en el bienestar de las personas, y apunta especialmente al costo del aislamiento en los escolares. “Los niños necesitan estar con otros niños”, advierte. Sobre cómo lidiar con el estrés, dice que la clave está en la empatía. “Si te preocupas y piensas en otras personas, dejas de lado tus propios problemas”, dice.

PAULA ESCOBAR CHAVARRÍA

salud mental a causa del Covid. El estrés está muy alto ahora, sea por el miedo al virus, o tener que trabajar en casa con niños, o por perder el trabajo, o porque tu negocio ha tenido que cerrar... hay tantas posibilidades.

**-¿Por quiénes se preocupa más usted?**

-Por los niños. Porque los niños necesitan estar con otros niños. No sé qué estará pasando en Chile, pero acá en Estados Unidos muchos niños están teniendo clases a través de Zoom. Mi nieta de 16 años me preocupa: no puede ver a sus amistades o tener una vida social normal. Porque parte del desarrollo cerebral de los niños está diseñado para ser moldeado por las interacciones con otros niños. Por cierto, las interacciones con los padres y los profesores importan, pero también con los pares. Entonces, hay un año o más en la vida de cada niño en el mundo en que se ha perdido esto. No sabemos cuáles serán las consecuencias. Ojalá no sean demasiado grandes; los cerebros de los niños están todavía en desarrollo hasta la mitad de los 20. Pueden ponerse al día, pero es una suposición.

**-¿Qué otro grupo le preocupa más?**

-He estado haciendo Zoom con personas en la profesiones de la salud, en la primera línea del Covid, y su estrés es aún peor. Ellos están expuestos cada día. Pueden enfermarse ellos, o traer el virus a su casa y exponer a alguien de su familia a enfermarse. Sus miedos son

realistas, pero también la mente exagera los miedos y eso lo hace aún peor.

**-¿Qué pasa con el estrés?**

-Sabemos los costos de ese estrés: el sistema inmune -irónicamente- se va para abajo, la inflamación va para arriba, y sólo a causa de las hormonas que se secretan durante el estrés. Entonces es muy importante que las personas manejen bien su propio estrés y sus relaciones, lo mejor que puedan.

**-¿Qué consecuencias teme más?**

-Mi miedo inmediato es para la gente en las situaciones con estrés más altas. Acá incluso hemos tenido suicidios de doctores, desesperados, personas en las salas de emergencia que no pueden soportar el tener a enfermos y a gente a los que no pueden ayudar. Se sienten terrible. Están más allá de exhaustos emocionalmente. Están en desesperación. Me preocupan ellos. Y el costo total de tener tanto estrés en la vida de las personas, familias y parejas y, como te dije, los niños. No es un momento feliz.

**-Los gobiernos están luchando contra el Covid en muchos frentes, pero no tanto en el de la salud mental..**

-La crisis de salud mental ha sido descuidada por los gobiernos en todo el mundo. En Estados Unidos -y, de nuevo, no sé en Chile- en las últimas décadas el gobierno ya había recortado el apoyo a la salud mental..

**-¿Qué se puede hacer individualmente ahora?**

-Se puede hacer mucho por la salud mental de cada uno. Acabo de hacer un libro en que revisa literatura científica que establece que si haces *mindfulness* regularmente, cada mañana, se te gatilla menos seguido el estrés cuando estás agobiado, y además te recuperas más rápido de ese estado. Son maneras de minimizar el costo del estrés en tu vida. Y para los médicos y el personal de salud, el yoga ayuda mucho según las investigaciones. Saca a las personas de la respuesta de "pelea o fuga", hacia una posición más relajada. Son solo dos ejemplos. Es un muy buen momento para aumentar cualquier práctica reductora de estrés que conozcas, o aprenderlas.

#### -¿Qué pasa en nuestros cerebros con la incertidumbre y el confinamiento?

-Partamos por la incertidumbre: el cerebro está diseñado para vivir con ella. Pero el cerebro tiene ciertas debilidades, que le sirvieron bien en los periodos tempranos de la evolución, pero que son un gran problema hoy.

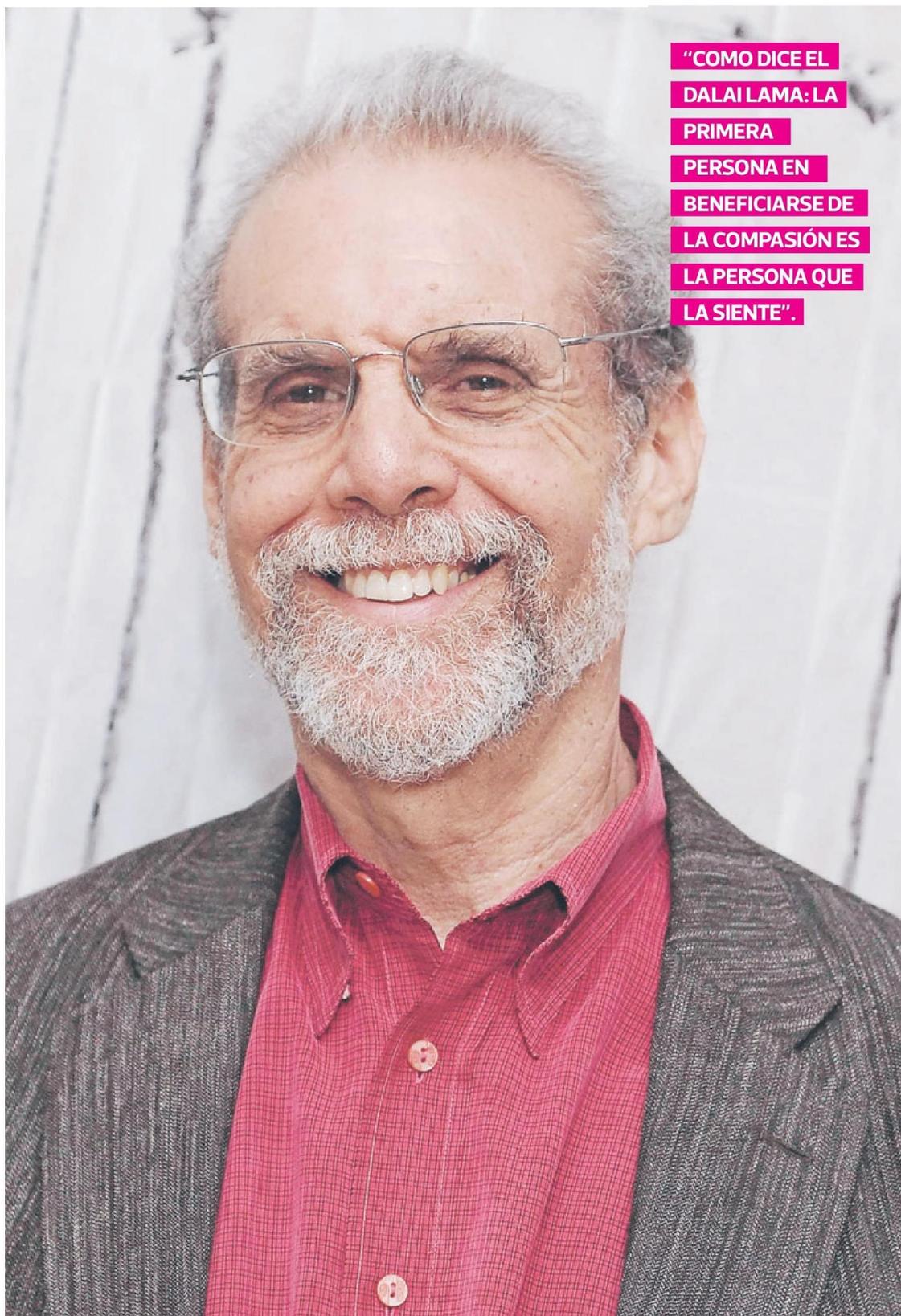
#### -¿Cuáles debilidades?

-Tiene la capacidad de enfocarse en lo peor que te pueda pasar. Y creerlo, o exagerarlo, con lo que terminas quedando fijado en esa terrible posibilidad. Por ejemplo: pensar que la persona que más quieres puede enfermarse y morir. Ese es el tipo de preocupación que la gente puede tener. Y son pensamientos que tienen mucho poder, porque el cerebro está diseñado -especialmente la amígdala-, para gatillar una reacción. La amígdala, que es el lector de las amenazas del cerebro, si piensa que estás en una emergencia, o incluso ante una emergencia imaginada, puede paralizar el resto del cerebro y hacer que te enfoques intensamente solo en ese miedo.

#### -Y el confinamiento, ¿qué provoca a nivel cerebral?

-El confinamiento te impide hacer las cosas que solías hacer, aquello que te gustaba, que te relajaba, pues debes quedarte en tu casa. Algunas cosas de esas las puedes hacer allí, pero otras muchas no. Uno de los problemas es que ya no eres capaz de involucrarte en actividades donde ves a personas que amas, que disfrutas viendo, que te relajan, que te hacen sentir mejor. Y ese es un gran problema. El otro es que cada día es igual al día anterior, porque estás en el mismo lugar. Y eso puede alterarte también.

#### -Es como la película *El día de la marmota*...



"COMO DICE EL  
DALAI LAMA: LA  
PRIMERA  
PERSONA EN  
BENEFICIARSE DE  
LA COMPASIÓN ES  
LA PERSONA QUE  
LA SIENTE".

FOTO: GETTY

FOTO: AGENCIAJUNO



**“ESTA ES UNA OPORTUNIDAD COLECTIVA PARA CADA UNO PARA PONDERARLO QUE REALMENTE IMPORTA AHORA, QUÉ TIENE SIGNIFICADO Y DÓNDE ENCONTRAR PROPÓSITO EN LA VIDA”.**

-Sí, excepto que Bill Murray (el protagonista de la cinta), que es mi vecino aquí, fue capaz de ponerse más compasivo cada día, porque él se relacionaba con personas que tenían problemas y podía hacer algo por ellas. Y eso lo ayudó a sobrevivir, en realidad y hacía cada día un poco mejor. Y ese es un indicio para todos nosotros, para volvernos más compasivos. Si te preocupas y piensas en otras personas, dejas de lado tus propios problemas. Como dice el Dalai Lama: la primera persona en beneficiarse de la compasión es la persona que la siente. Porque cambias tu cerebro y tu mente, desde una fijación en tus propias preocupaciones y problemas, hacia pensar en cómo ayudar a alguien más. Así es que la compasión es también otra manera en que podemos ayudarnos en esta situación.

**-¿Cómo desarrollar resiliencia en estas circunstancias?**

-La resiliencia es técnicamente definida como el tiempo que te toma recuperarte desde tu *peak* de alteración o perturbación, hacia el estado normal de relajado. Mientras más rápido sea eso, más resiliente eres. El punto es cómo puedes evitar ser capturado por lo que sea que te preocupa ahora mismo. Y una cosa que puedes hacer viene de la terapia cognitiva, en que te das cuenta que no tienes por qué creer tus pensamientos, particularmente si son agobiantes. Puedes conversar con ellos, rebatirlos. Puedes decirles. “No, esa persona que quiero tanto, no va a morir del virus, es sólo mi mente hablando”. El peor tipo de preocupación es rumiar, pensar sobre la misma posibilidad negativa una y otra vez. Y nunca sacas algo positivo de ahí, o ves un paso que puedas tomar en otra dirección. Esta maniobra mental ayuda.

**-La empatía es una parte fundamental de la inteligencia emocional. Pero cuando las personas están bajo el miedo y el estrés cuesta más ser empáticos, ¿no?**

-Hablemos de eso. Hay varias par-

tes de la inteligencia emocional, y la empatía es una parte muy importante, porque implica que estás sintonizando con otras personas, que es la base para una relación y una interacción positiva. Y hay tres tipos de empatía, cada una vinculada a un circuito distinto en el cerebro. Una es la cognitiva, en que entiendo cómo piensas y cómo ves la situación, y que ayuda a comunicarse muy bien; la segunda es la empatía emocional: siento lo que tú sientes, y está otra parte del cerebro. Y la tercera se llama preocupación empática. Es que sé como piensas y sientes, pero también me preocupo por ti, me importas. Y puedes tener las dos primeras, pero no la tercera, y entonces no hay compasión.

**-¿Cómo sería eso?**

-Por ejemplo, la publicidad, o la política. Ellos son capaces de manipular a las personas porque entienden cómo piensan y sienten, pero no les importa. Pueden venderte, entonces, un producto de mala calidad, o un mal político, porque solo quieren el poder. Pero si tienes preocupación empática, esta te inculca contra eso, porque es la base para la compa-

sión. Es interesante porque el circuito cerebral para esto es el mismo del amor de los padres por sus hijos, es realmente un cuidado profundo.

**-¿Qué pasa con esa compasión cuando se vive en pandemia, por ejemplo?**

-El problema con la empatía cuando las personas están sufriendo o están estresadas, como ahora, es que muchas personas que tienen muy buena empatía emocional, se sobrepasan o desbordan al experimentar el estrés de otros. Y entonces se alejan de esa persona, para poder manejar su propia angustia. Eso significa que no ayudas a la persona, de hecho, la sacas del radar. Esto ha sido observado mucho y en la literatura científica se llama angustia de la empatía. El antidoto para eso es el amor, la preocupación. Si te importa la persona, no te darás la vuelta. Por ejemplo, si tu hijo tiene una pataleta, y tú amas a tu hijo, no lo abandonas, sino que lo calmas. El problema es cuando la gente abandona o se aleja de esa persona, en vez de cuidarla o ayudarla. Entonces, deben manejar primero su propio estrés.

real, pienso.

**-Usted es muy consultado por muchos líderes del mundo. ¿Hacia dónde cree que deben evolucionar los liderazgos después del Covid?**

-Hay distintos liderazgos, dependiendo de su esfera de influencia. ¿A cuál te refieres?

**-Políticos, por ejemplo, o del mundo de los negocios.**

-Hablemos de ellos, pues los dos deben enfrentar decisiones muy difíciles donde el sustento de las personas está en riesgo. Son ese tipo de decisiones que no te dejan dormir en la noche. Y pienso que tener que lidiar con esas decisiones es muy aleccionador, en términos de pensar en qué es lo que realmente importa, pues hace pensar en el sentido de propósito. ¿Cuál es la misión y el sentido aquí? Para un político o un jefe de una corporación, puede ser entender el valor de las personas que trabajan para ellos. Ojalá, cuando todo esto acabe, ese mismo sentido de su importancia se mantenga y tomen decisiones más humanitarias. En una corporación es importante entender que las decisiones que se toman no sean sólo para beneficiar a los accionistas, que es lo que mueve hoy en gran parte a las empresas, sino a los *stakeholders*: todos los grupos que tienen un interés (o son afectados) por lo que haces, sean los empleados, las comunidades, los clientes, el planeta. Hoy en día muchas compañías están funcionando de una forma que, en muchos casos, será muy dañina para los propios nietos de quienes las dirigen, en términos de cambio climático, por ejemplo. Por esas decisiones, sus nietos y bisnietos tendrán cada vez inviernos más duros, veranos cada vez más calurosos y secos... Si yo fuera un político o un empresario, esta experiencia sería muy aleccionadora. Espero que vean que esto es parte de su responsabilidad.

**-Ahora usted está justamente escribiendo y reflexionando sobre la ética y la ecología. ¿El Covid ha influido en esto?**

-Sí. Las generaciones más jóvenes, mucho más preocupadas por el medio ambiente, se han entusiasmado al ver cómo al revertir conductas (en pandemia) se ha podido ayudar al planeta a sanar. Y eso es sólo por el Covid y este cambio global de los hábitos diarios que está pasando ahora, que ha tenido un efecto muy positivo en el planeta. Eso sugiere que después de que esto pase, si podemos continuar eso, estaremos en un mejor lugar. ●