



knowsquare .

PREPARADO POR: ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

26 DE MAYO DE 2010

HONEST SIGNALS

RESEÑA DEL LIBRO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Reseña y comentario crítico del libro “Honest Signals” (Señales Honestas). Título del libro: “Honest Signals: how they shape our world”. Editorial: MIT Press. Autor: Sandy Pentland. 1ª edición: diciembre 2008. ISBN: 978-0-262-16256-2. Páginas: 184 páginas. Formato: Rústica con solapas.

Comentario crítico (y reseña)

Uno de las peores pesadillas de muchos consultores de Recursos Humanos es la conversión matemática de las ciencias sociales, ese momento en el que se pueden reducir los sentimientos a números y fórmulas y el comportamiento queda encorsetado a una serie de variables que, convenientemente modificadas, transforman el desempeño individual.

Y al contrario, para muchos directores de Recursos Humanos sería el más glorioso de los sueños. Una transformación de su rol que podría redundar en la transformación de su departamento en el relevante de una compañía, prácticamente subordinando al financiero. Sería convertir lo intangible en tangible, tratar a las personas como auténticos recursos (por fin). Es la conquista de la voluntad colectiva con seguridad matemática y física.

Este libro, que ha tardado la friolera de dos años en traducirse al español, podía constituir la realización de esa pesadilla o ese sueño, según sea el soñador. La conclusión inicial es que deja a todo el mundo satisfecho. A los primeros, porque aunque pronostica una cierta contabilidad de comportamiento, reconoce estar a años luz de un avance relevante. Y a los segundos porque se inicia una nueva era de gestión de personas.

Esta es la importancia de este libro que probablemente sea el libro de gestión de personas del año en España. En él se describe el desarrollo de un mecanismo, similar a un teléfono, que permite observar el comportamiento humano de forma natural y en un nivel de detalle hasta ahora inexistente. Esto es posible gracias a los avances en comunicación sin cables y sensores digitales. Ese artificio, llamado “sociómetro”, registra movimientos gestuales y cambios en el tono de voz, los integra, computa y mediante algoritmos determina (y predice) comportamientos. Es un avance más en lo que se denomina “Ciencia de redes”, es decir, comprender comportamientos en el contexto de las redes sociales. El autor, Alex Sandy Pentland, profesor del MIT, lo describe como la aportación de información desde un “punto de vista divino”.

Se trata de la matematización de la famosa comunicación no verbal que pusiera de moda Flora Davis. Esta tecnología permite desarrollar una nueva ciencia que apoye ideas intuitivas que hasta ahora se consideraban sabiduría popular. Examinando este antiguo canal de comunicación, haciendo caso omiso de las palabras y de su contenido e incluso de quiénes son los intervinientes, es posible predecir con bastante precisión los resultados de distintas situaciones sociales. El comportamiento de la persona es más una función de su red social de lo que se imaginaba. La biología nos muestra que esta comunicación no verbal, que el autor aquí rebautiza como “señales honestas”, evolucionaron para coordinar el comportamiento entre grupos competidores de individuos.

Los animales se comunican con señales. Interesan las que se definen como “honestas”, es decir, aquellas tan directamente conectadas con la biología subyacente que se convierten en indicadores fiables y que los otros emplean para guiar su propio comportamiento.

Los orígenes

A los científicos siempre les ha parecido muy sugerente la impresionante capacidad humana para leer al prójimo. Nalini Ambady y Robert Rosenthal elaboraron distintos estudios que certificaban que las primeras impresiones eran críticas a la hora de determinar resultados (en el caso de los profesores hacia los alumnos). Acuñaron el concepto “corte fino” para describir cómo 30 segundos de una interacción, por ejemplo, una entrevista de trabajo o un conflicto marital, es capaz de predecir múltiples consecuencias. Esos segundos (a veces, más tiempo), es lo que el sociómetro graba y analiza.

Las cuatro posturas fantásticas

El sociómetro registra:

- Gestos faciales.
- Prosodia vocal (entonación).
- Gestos manuales.

Y el resultado es cuatro posturas:

- A. Actividad – (interés) – mide la cantidad de tiempo que una persona está activa. Un alto nivel de actividad está asociado al interés y esta conexión es muy evidente en los niños (nivel de actividad y excitación).
- B. Influencia – (atención) – mide la cantidad de control que una persona tiene sobre el comportamiento del otro. Esto se aplica al tono de la conversación, el patrón de turnos de palabra, etc. y que determina una dominancia. En debates políticos, se demuestra que aquel que establece el tono del debate es el que lo gana.
- C. Consistencia – (determinación) – mide la cantidad de variación en la prosodia y en los gestos. La ausencia de consistencia es un signo de emocionalidad, mientras que la existencia de consistencia, en énfasis y tiempo es una señal honesta de una mente enfocada y que funciona sistemáticamente.
- D. Mimetismo – (empatía) – mide la cantidad de imitación del comportamiento del otro. Esto suele indicar empatía e influencia positivamente la suavidad de una relación. Así, se ha demostrado la relación entre mayores propinas y camareros que replican el estilo de voz de los clientes.

Biológicamente, se sostiene que la conversación es muy costosa en términos de consumo energético y tan cara de interpretar que es una base fiable de canal de comunicación.

El autor argumenta que este es un tercer marco (junto al cognitivo emocional y lingüístico) para poder interpretar las relaciones sociales. En los apéndices al libro aplica el aparato a distintas situaciones, desde *speed dating* (citas rápidas), entrevistas de trabajo, negociación salarial, póquer, etc.

Los cuatro roles

Estas cuatro posturas se combinan y reflejan tipos de comportamiento que, en situaciones sociales, permiten predecir resultados. La combinación de señales honestas se agrupa en roles:

- A) Exploración – combinación de interés (actividad) e influencia.
- B) Escucha – combinación de interés (actividad) y énfasis variable (falta de consistencia).
- C) Hacer grupo – combinación de atención (influencia), mimetismo (empatía) y consistencia (determinación).
- D) Liderazgo – combinación de atención (influencia), interés (actividad) y consistencia (determinación).

Estos cuatro roles permiten predecir la mayor parte de las conversaciones sociales. Así, aplicado a los negocios, avisa de que en reuniones de grupo ciertas posturas pueden llevar a malos resultados (por ejemplo, polarización entre los miembros o seguidismo). Evaluar estas situaciones y evitarlas es posible con este aparato.

¿Una aplicación real?

Le damos la enhorabuena al autor y a su fenomenal equipo por los años dedicados al desarrollo del sociómetro. Aporta y aportará mucho en investigación. Y a continuación nos preguntamos qué más aporta nuevo el libro. Y la respuesta es que con él conocemos que existe el sociómetro. Poco más a nivel práctico pero más a nivel filosófico.

Sugiere la posibilidad de la introducción de un nuevo paradigma que destruye la concepción renacentista hasta ahora vigente y según la cual el hombre era razón y pensamiento. Afirma el autor que nuestro comportamiento (nuestro rol) está determinado por el comportamiento de los demás. Un ejemplo clásico de circuitos sociales es en el contagio del humor. El carisma puede ser el contrario del autismo: una variación genética que afecta a la habilidad de leer y desplegar señales sociales. Completa su afirmación con una afirmación políticamente muy incorrecta hoy: que afecta más a los hombres que a las mujeres.

Pero alerta de que esta no es una nueva metodología para controlar o manejar a la gente, como la PNL (programación neurolingüística), ya que cuando comenzamos a enviar señales sociales no sólo afectamos sino también somos afectados por las otras personas. Las señales son bi-direccionales y no exclusivamente uni-direccionales.

En resumen, se sugiere que el hombre debería ser visto como un animal social, donde los individuos se parecen a los músicos de un cuarteto de jazz: pendientes y sensibles a complementar a los demás hasta el punto de que cesan de ser individuos. Llevado al extremo es la negación de la libertad, un ataque científico al liberalismo y sin embargo una defensa al libre mercado. ¿Por qué? Porque la toma de decisiones no se basa en la razón, en el silogismo, en la lógica o en el argumento, se basa en el mayor resultado para el menor esfuerzo. Los comportamientos de grupo llevan a una toma de decisión que minimiza los riesgos y maximiza los beneficios.

También sugiere algo más: querer hacer el rol te convierte en el rol. Si uno decide conscientemente trabajar en grupo inconscientemente empieza a mimetizar a los demás e inconscientemente aumenta su confianza en los demás.

Aplicación en grupos

El sociómetro permite distinguir roles de grupos: atacante, protagonista, aportador y neutral. La gestión del comportamiento de los grupos mediante estos aparatos permite maximizar la productividad de los mismos. Así, se puede medir la eficacia de un grupo de creatividad en función del estado mental de los participantes. Lo sorprendente en los estudios y tests practicados es que la categorización de los comportamientos y los resultados de las dinámicas de grupo eran muy independientes del contenido en cuestión.

Finalmente, se ha podido constatar patrones similares para individuos pertenecientes a las mismas compañías, a los mismos grupos. Así se constató en ferias y convenciones. Es algo similar a lo que ocurre con las mujeres cuando están mucho tiempo juntas: que se sincronizan las reglas.

Una fábrica social mediante señales honestas

El autor pronostica la posibilidad de comprender y desarrollar una inteligencia de red de individuos. Esta inteligencia de red está basada en los principios de mercado ya reseñados. Nos lleva a preguntarnos cómo podemos alejarnos de la aproximación racional al individuo para centrarnos en la formación de nuestras propias redes sociales.

La nueva ingeniería organizacional se acerca más a la física que a lo místico y también genera preguntas éticas.

Aplicación en formación

Una reflexión queda suspendida tras la lectura del libro y es la sensación de que el autor parece sostener que las señales sociales son el origen del comportamiento y no la consecuencia de nuestro pensamiento. En otras palabras, nuestro comportamiento en grupo, influido por nuestro propio grupo (recordemos el cuarteto de jazz), determina lo que pensamos. ¿Pero no es más bien al revés? Es decir, nuestra posición o creencia en un determinado asunto debería determinar nuestras señales honestas. Pero algunos psicólogos comentan al respecto que no siempre es así, ya que en muchos individuos hay una descoordinación entre comunicación verbal (lo que uno dice) y comunicación no verbal (lo que se expresa). Para estos individuos la clave es enseñarles a coordinar ambos tipos de comunicación. Pero la cuestión permanece: ¿Cuál prima? Según Pentland, las señales honestas. No termino de estar convencido de que así sea siempre, aunque sí en muchas ocasiones. Y no estoy convencido porque me da la sensación de que es convertir la consecuencia en la causa. Es ver las sombras de la caverna de Platón y considerar que esa es la única realidad.

Sí hay que ver, no obstante, las interesantes aplicaciones que esto tiene:

En formación. Por ejemplo, se puede entrenar a un comercial para lanzarle al mercado en el momento en que esté auténticamente preparado. Es decir, no en el momento en que conozca la argumentación, sino en el momento en que sus señales honestas indiquen mimetismo, influencia y consistencia, maximizando el efecto sobre los clientes. Y evaluar su desarrollo con el tiempo.

Decisiones de grupo. Ya lo avanza el autor pero quiero recalcar su relevancia. ¿Cuántas veces hemos asistido a una reunión de grupo improductiva, o peor, a decisiones tomadas en el seno de un grupo que eran notoriamente erróneas? ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por qué personas inteligentes, juntas, toman decisiones estúpidas? Conocer las dinámicas de grupos desde esta perspectiva y ayudar en la modificación de esos comportamientos inconscientes puede permitir tomar mejores decisiones. Piénsese por ejemplo en la tardanza del Tribunal Constitucional (un grupo humano) en emitir una sentencia.

En resumen, considero que este puede ser el libro del año y su autor puede convertirse en la referencia de moda en charlas y conferencias para los próximos años. Probablemente a los consultores y especialistas de recursos humanos no les revele nada, pero su lectura está muy recomendada a los directores y responsables de recursos humanos.

La versión en español está editada por Milrazones bajo el título de “Señales honestas; el lenguaje que gobierna el mundo”. El libro fue presentado por AETIC en Madrid, el 19 de abril de 2010.



Transparency vow

No hay conflictos de transparencia.

© Antonio García Sansigre
© Know Square S.L.