



# INTELIGENCIA SOCIAL

- INTRODUCCIÓN
- WIFI NEUROLÓGICA
- EL INSTINTO DE ALTRUISMO
- LA NEUROANATOMÍA DE UN BESO
- QUE ES LA INTELIGENCIA SOCIAL?
- EL LADO OSCURO DE LA LEALTAD
- CEGUERA MENTAL
- LOS GENES NO MARCAN EL DESTINO
- UNA BASE SEGURA
- EL SET POINT DE LA FELICIDAD
- LAS REDES DEL APEGO
- DESEO: EL DE ÉL Y EL DE ELLA
- LA BIOLOGÍA DE LA COMPASIÓN
- EL ESTRÉS ES SOCIAL
- ALIADOS BIOLÓGICOS
- UNA RECETA SOCIAL
- LA DEBILIDAD POR EL ÉXITO
- LO QUE VERDADERAMENTE IMPORTA

## INTRODUCCIÓN

Cuando alguien nos arroja sus sentimientos tóxicos a la cara, explota en ataques de ira o de amenazas, demuestra disgusto o desdén, activa en nosotros un sistema de circuitos para esas mismas desagradables emociones. Su acción tiene una potente consecuencia nerviosa: las emociones son contagiosas.

Cuando registramos un sentimiento, hay señales de nuestros circuitos cerebrales que, en lugar de alertar las áreas verbales, donde las palabras pueden expresar lo que conocemos, imitan esa emoción en nuestros cuerpos.

El hecho de que detonemos *cualquier* emoción en otros —o ellos en nosotros—testifica el poderoso mecanismo por el cual los sentimientos de una persona se extienden a otra. Esos contagios son la transacción central en la economía emocional, el dar y recibir de sentimientos que acompaña cualquier encuentro humano que tengamos, sin importar cuál es el asunto concreto que nos ocupe. El poder emocional de señales tan sutiles puede ser sorprendente.

## UN RADAR PARA LA FALTA DE SINCERIDAD

Ser insinceros sobre que sentimos, tratar de ocultar nuestro miedo o nuestra ira, exige un esfuerzo activo y rara vez alcanza su objetivo a la perfección.

Nos dicen que miramos al suelo con la tristeza, lateralmente con el desagrado, y hacia abajo o hacia lo lejos cuando nos sentimos culpables o avergonzados. La mayoría de las personas percibe esto intuitivamente, por eso la sabiduría popular nos aconseja verificar si alguien “nos mira a los ojos” para medir si nos miente.

Los mentirosos le prestan más atención a la elección de las palabras —censurando lo que dicen—y menos a la elección de la expresión facial.

Esa supresión de la verdad exige esfuerzo mental y tiempo. Cuando una persona miente en respuesta a una pregunta, comienza su respuesta alrededor de dos décimas de segundo después de lo que lo hace una persona que dice la verdad.

Las palabras, por sí solas, pueden delatar una mentira. Pero

la mayor parte de las veces la pista de que alguien nos está engañando será una discrepancia entre sus palabras y su expresión facial, como cuando alguien nos asegura que se siente “estupendamente bien” al tiempo que un temblor en la voz nos revela su angustia.

## EL RESPLANDOR DEL SIMPÁTICO

Cuando las personas sienten afinidad, pueden ser más creativas juntas, y más eficientes para la toma de decisiones, ya se trate de una pareja que planea el itinerario de sus vacaciones o de gerentes que planean una estrategia comercial.

La afinidad es buena y genera el armonioso brillo de ser *simpático*, un sentido de la amistad en el que cada persona siente la calidez, la comprensión y la sinceridad de la otra.

Esta relación especial siempre incluye tres elementos: atención mutua, sentimientos positivos compartidos y un dueto no verbal bien coordinado. Cuando estos tres elementos surgen en tándem, catalizamos la afinidad.

## EN SINCRONÍA

Cuanto más dos personas sincronizan inconscientemente sus movimientos y ademanes durante su interacción, más positivamente se sentirán con respecto al encuentro, y el uno con respecto al otro.

Cuanto más sincronía hay, más parecidas serán las emociones que sentirán ambas partes; entrar en sincronía crea un ajuste emocional.



## WIFI NEUROLÓGICA

Cuando las personas interactúan cara a cara, el contagio se transmite por múltiples circuitos nerviosos que operan en paralelo dentro del cerebro de cada persona. Estos sistemas para el contagio emocional se mueven en toda la gama de sentimientos, desde la tristeza y la ansiedad a la alegría.

## ESPEJOS NEUROLÓGICOS

Las neuronas “espejo” hacen exactamente eso: reflejan una acción que observamos en otra persona, haciéndonos imitar esa acción o tener el impulso de hacerlo. Esas neuronas “haz lo que él hace” ofrecen un mecanismo cerebral que explica la vieja canción: “Cuando sonríes, todo el mundo sonrío contigo”.

Las neuronas espejo hacen las emociones contagiosas, permitiendo que los sentimientos que presenciamos fluyan a través de nosotros ayudándonos a entrar en sincronía y seguro de lo que está ocurriendo, y haciéndonos sentir como otro. “Sentimos” al otro en el sentido más amplio de la palabra: sentimos sus sentimientos, sus movimientos, sus sensaciones, sus emociones, cuando actúan dentro de nosotros.

Las neuronas espejo parecen ser esenciales para el aprendizaje en los niños. El aprendizaje por imitación ha sido reconocido desde hace tiempo como una inmensa avenida para el desarrollo infantil.

## LA VENTAJA DEL ROSTRO FELIZ

**Hay un dicho tibetano: “Cuando le sonríes a la vida, la mitad de la sonrisa es para tu rostro y la otra mitad para el rostro de otra persona”.**

Es que la risa puede ser la distancia menor entre dos cerebros, una imparable sustancia contagiosa que construye un instantáneo lazo social.

## EL INSTINTO DE ALTRUISMO

De los muchos factores en juego en el altruismo, uno crítico parece ser sencillamente tomarse el tiempo de prestar atención; nuestra empatía es más fuerte en la medida en que nos concentramos completamente en alguien y entonces nos compenetramos emocionalmente.

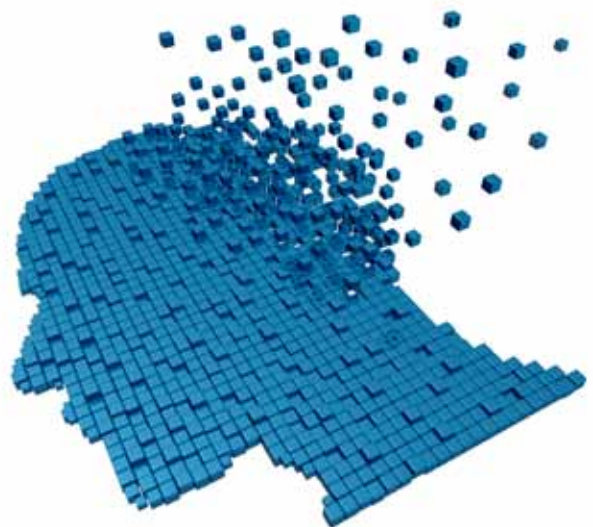
## UNA BUENA SINTONIZACIÓN

Si estamos rígidos o preocupados, no podemos registrar el brillo en los ojos de alguien, el asomo de una sonrisa, o los tonos cálidos de su voz: todos ellos, canales excepcionales para enviar mensajes de amistad.

Cuanto más atentos estemos, con mayor agudeza percibiremos el estado interior de otra persona; lo haremos más rápidamente y a partir de pistas más sutiles, en circunstancias más ambiguas. A la inversa, cuanto más preocupados estemos, menos agudamente podremos entrar en empatía.

La abstracción en uno mismo en todas sus formas mata la empatía, ni que hablar de la compasión. **Cuando nos concentramos en nosotros mismos, nuestro mundo se contrae mientras que nuestros problemas y nuestras preocupaciones crecen. Pero cuando nos concentramos en los demás nuestro mundo se expande.**

Las distancias sociales y virtuales de la modernidad han creado una anomalía en la vida humana aunque ya la tomamos como la norma. Esta separación enmudece la empatía, que cuando es ausente, el altruismo falla.



## LA NEUROANATOMÍA DE UN BESO

La neurociencia nos dice ahora algo parecido a la idea romántica de que los ojos son ventanas del alma: los ojos ofrecen un asomo a los sentimientos más íntimos de una persona. Más específicamente, los ojos contienen proyecciones nerviosas que llevan directamente a una estructura clave del cerebro para la empatía y la emociones de imitación, la zona orbito frontal (COF) de la corteza prefrontal.

Durante las interacciones persona a persona nos compenetramos, obtenemos un fluido constante de retroalimentación, fundamentalmente de las expresiones faciales y el tono de voz de la otra persona, que nos dice instantáneamente si vamos bien o no.

Virtualmente no tenemos opción en nuestra vida mental porque gran parte de lo que pensamos, sentimos y hacemos fluye automáticamente, en un abrir y cerrar de ojos.

El tema a ponerse de pie frente a un público es apenas una de las muchas formas de la **“fobia social”**, como llaman los manuales de diagnóstico psiquiátrico a esa angustia en situaciones con público. Otras formas van desde conocer a personas nuevas o hablar con desconocidos, hasta comer en público o usar un baño compartido.

## QUE ES LA INTELIGENCIA SOCIAL?

El peligro proviene de fijarse en lo que sucede dentro de nosotros e ignorar lo que sucede cuando interactuamos. Esta miopía deja la parte “social” fuera de la inteligencia.

Los ingredientes pueden organizarse en dos amplias categorías: la conciencia social, lo que percibimos sobre los otros, y la facilidad social, lo que hacemos en consecuencia con esa conciencia.

La conciencia social se refiere a un espectro que va desde percibir de manera instantánea el estado interior de otra persona a comprender sus sentimientos y pensamientos y a **captar** en situaciones sociales complicadas.

- Empatía primaria: sentir con los otros, leer señales emocionales no verbales.
- Armonización: escuchar con absoluta receptividad, armonizarse con una persona.
- Precisión empática: comprender los pensamientos, los sentimientos y las intenciones de otra persona.
- Conocimiento social: saber como funciona el mundo social.

Solamente percibir como se siente otra persona, o saber lo que piensa o cual es su intención no garantiza interacciones fructíferas. La facilidad social se erige sobre la toma de conciencia social para permitir interacciones fluidas, eficaces. El espectro de la facilidad social incluye:

- Sincronía: interactuar fluidamente a un nivel no verbal.
- Auto presentación: presentarnos eficazmente.
- Influencia: moldear el resultado de las interacciones sociales.
- Preocupación: preocuparse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

Aunque dejemos de hablar, no podemos dejar de enviar señales (el tono de voz, nuestras expresiones fugaces) sobre lo que sentimos. Incluso cuando las personas tratan de reprimir toda señal sobre sus emociones, los sentimientos tienen la habilidad de filtrarse. En este sentido, cuando se trata de emociones no podemos no comunicarnos.

Lo que decimos será una respuesta a lo que el otro siente, dice y hace. Sin embargo, cuando estamos pobremente conectados, nuestras comunicaciones se convierten en balas verbales: nuestro mensajero cambia para encajar en el estado de la otra persona sino que sencillamente refleja el nuestro. Escuchar hace toda la diferencia. Hablarle a la persona en lugar de escucharla reduce una conversación a un monólogo.

Cuando yo saboteo una conversación hablando con usted, estoy satisfaciendo mis necesidades sin considerar las suyas. ***Escuchar de verdad, por el contrario, requiere que yo me sintonice con sus sentimientos, que le permita decir lo que quiere decir, y que permita que la conversación siga un curso determinado por ambos.*** Escuchar en dos sentidos hace a un dialogo recíproco, en el que cada una de las personas adapta lo que dice en un todo de acuerdo con como la otra responde y siente.

Se ha descubierto que escuchar bien distingue a los mejores gerentes, maestros y líderes.

No solo se toman el tiempo necesario para escuchar y por ende sintonizarse con los sentimientos de la otra persona sino que también hacen preguntas para comprender mejor la situación de fondo de la persona.

Las señales no verbales de la sincronía son toda la gama de interacciones armoniosamente orquestados, desde sonreír o asentir en el momento preciso hasta sencillamente orientar nuestro cuerpo hacia la otra persona. Los que no pueden en sincronía pueden en cambio agitarse nerviosamente, congelarse, o simplemente ignorar su incapacidad de mantener el ritmo en el dueto no verbal.

En las interacciones **Yo-Ello**, una persona no sintoniza con la realidad subjetiva del otro, no siente una empatía real hacia la otra persona. La falta de conexión puede ser demasiado obvia desde la perspectiva del receptor.

Los otros se convierten en objetos, tratamos a alguien mas como a una cosa que como una persona.

Los psicólogos utilizan el termino “agentico” para este enfoque frío hacia los otros, para ese ver a las personas solo como instrumentos a ser utilizados para nuestros objetivos. Soy agentico cuando no me importan en absoluto tus sentimientos sino solo lo que yo quiero de ti.

Ese modo egocéntrico contrasta con la “comunicación”, un estado de alta empatía mental en tus sentimientos, mas que importarme, me cambian. Cuando estamos en comunión, permanecemos compenetrados, entrelazados en un círculo de retroalimentación mutua.

Cuando otras tareas o preocupaciones dividen nuestra atención, la escasa reserva que le dejamos a la persona con la que hablamos nos deja operando “en automático”, prestando la atención minima indispensable para mantener la conversación en marcha.

**Yo-Tu** es un lazo especial, una cercanía sintonizada que a menudo, aunque, por supuesto no siempre, se encuentra entre marido y mujer, miembros de la familia de buenos amigos.

“Tu” tiene una dimensión trascendental. La relación humana con lo divino es la única relación Yo-Tu que puede sostenerse indefinidamente, el ideal ultimo para nuestra humanidad imperfecta. Pero los modos cotidianos de Yo-Tu van desde el simple respeto y cortesía al afecto y la administración y a cualquiera de las infinitas maneras que tenemos de demostrar amor.

Cuando estamos en el modo **Yo-Ello**, tratamos a las otras personas como medios para algún fin. Por el contrario, en el modo **Yo-Tu** nuestra relación con los demás se convierte en un fin en si misma.

El modo Ello tiene decididas ventajas para la vida diaria, aunque no sea más que para sacar del camino los asuntos de rutina. Las normas sociales implícitas nos guían para decidir con que personas no tenemos necesidad de compenetrarnos.

Ser tratado como un Ello, como si no importáramos, duele mucho.

## ¿EMPATÍA Y PROYECCIÓN?

La proyección ignora la realidad interior de la otra persona, cuando estamos proyectando, asumimos que el otro siente y piensa como nosotros.

En una proyección desarrollada, sin embargo, simplemente mapearemos nuestro mundo sobre el de otra persona, sin ajuste ni sintonía alguna. Las personas absortas en si mismas, perdidas en sus propios mundos internos, no tienen casi más opción que proyectar esa sensibilidad a quienquiera que perciben.

Si la proyección hace del otro un Ello, la empatía ve al otro como un Tu. La empatía crea un circuito de retroalimentación, a medida que trabajamos hacia un *ajuste* entre nuestra percepción y la realidad de la otra persona.

La empatía es el primer inhibidor de la crueldad humana: reprimir nuestra inclinación natural a sentir con el otro nos permite tratar el otro como un Ello.

Cuando una persona tiene como rasgo distintivo el eludir la sintonía, típicamente se encuadra en uno de los tipos que los psicólogos denominan la **“tríada oscura”**: narcisistas, maquiavélicos y psicópatas. Los tres tipos comparten, en grado diverso, una esencia desagradable, aunque a veces bien oculta: duplicidad y malevolencia social, egocentrismo y agresión y frialdad emocional.

## EL NARCISISTA: SUEÑOS DE GLORIA

A estas personas las impulsa un motivo: sus sueños de gloria. **Los narcisistas aunque se aburren con la rutina, florecen cuando se enfrenta a un desafío difícil.**

La variedad saludable del narcisismo se origina en la idea que tiene un niño muy querido de ser el centro del universo, de que sus necesidades son prioridad para todo el mundo. Al llegar a la edad adulta, esta actitud madura y se convierte en una autoestima positiva que le da una confianza adecuada a su nivel de talento, un ingrediente esencial para el éxito.

El hecho de si un determinado narcisista es saludable o no puede medirse por su capacidad para la empatía. Cuanto más menoscabada la habilidad de una persona para considerar a los demás, menos saludable es su narcisismo.

Los dirigentes narcisistas saludables tienen la habilidad de autorreflexión, y están abiertos a la verificación de la realidad. Desarrollan un sentido de la perspectiva y pueden jugar sin dejar de procurar sus objetivos. Abiertos a la nueva información, son más propensos que otros a tomar decisiones sólidas y menos a dejarse sorprender por los acontecimientos.

Pero los narcisistas no saludables ansían ser admirados más que amados. Entre sus puntos fuertes se cuenta la habilidad de ofrecer vívidas imágenes y de atraer seguidores. A menudo innovadores en los negocios, alcanzan logros, no porque tengan un alto nivel interior de excelencia, sino porque desean las ventajas y la gloria que los logros traen consigo. Como les importa poco cómo afectarán sus acciones a otros, son libres de procurar sus objetivos agresivamente, sin tener en cuenta los costos humanos.

El sentimiento del valor propio es otra señal de un narcisismo saludable. Los narcisistas no saludables típicamente carecen de ese sentimiento: el resultado es una inestabilidad interna.

Si bien algunos dirigentes narcisistas obtienen resultados espectaculares, otros crean desastres. **Cuando abrigan sueños no realistas, como carecen de límites e ignoran los consejos prudentes, son capaces de arrastrar a una empresa por el camino incorrecto.**



## EL LADO OSCURO DE LA LEALTAD

Una organización entera puede ser narcisista. Cuando una masa crítica de empleados comparte una visión narcisista, toda la organización adquiere esos rasgos, que se convierten en el procedimiento normal para funcionar.

El narcisismo organizacional tiene peligros claros. Inflar la grandeza, ya sea la del jefe o de una falsa auto-imagen colectiva de la empresa, se convierte en la norma para funcionar.

Es claro que cualquier empresa desea que sus empleados estén orgullosos de pertenecer a ella, y que sientan que comparten una misión significativa, un poco de narcisismo colectivo bien fundado es saludable. El problema aparece cuando ese orgullo se construye a partir de un deseo desesperado de gloria en lugar de logros reales.

Es un mundo en el que hacer lo que necesitamos hacer, para conseguir lo que sea que queramos, parece perfectamente correcto. La ininterrumpida celebración de nosotros mismos oculta lo divorciado de la realidad que hemos llegado a estar. Las leyes no se aplican a nosotros, sólo a los otros.

## EL LEMA DEL NARCISISTA: LOS OTROS EXISTEN PARA ADORARME

---

Su nombre proviene del mito griego de Narciso, que estaba tan embelesado con su propia belleza que se enamoró de su propia imagen reflejada en un lago.

Como dice el mito, muchos narcisistas atraen a los demás porque la confianza que exhiben en sí mismos que exhiben puede darles un aura carismática. Aunque son rápidos para menospreciar a los demás, los narcisistas insanos se ven a sí mismos en términos absolutamente positivos.

Entre los de la tríada oscura, los narcisistas son los únicos flagrantes en su auto inflación y jactancia, todo sazonado con una dosis necesaria de autoengaño. Su predilección es servirse firmemente a sí mismos: asumen el crédito por los éxitos, pero nunca la culpa por los fracasos.

Como no sienten la menor inclinación hacia la intimidad emocional, son siempre dispuestos a explotar a las personas que han en sus vidas, glorificándose a sí mismos incluso a expensas de desairar a alguien cercano a ellos. No obstante, los narcisistas típicamente se consideran agradables.

## EL MAQUIAVÉLICO: MIS FINES JUSTIFICAN LOS MEDIOS

---

El término “maquiavélico” se utiliza en psicología para designar a las personas cuya visión de la vida refleja precisamente esa actitud cínica, el “todo vale”.

Los maquiavélicos tienden a ser cínicamente calculadores y arrogantes, siempre listos a comportarse de maneras que socavarán la confianza y la cooperación.

Aunque tal vez admirablemente fríos en sus interacciones sociales, no se interesan por establecer conexiones emocionales. Los maquiavélicos, como los narcisistas, ven a los demás en términos estrictamente utilitarios, como un Ello a manipular para sus propios fines

El maquiavélico es realista sobre sí mismo y los demás. No se infla ni trata de impresionar. El maquiavélico prefiere ver las cosas con claridad, de manera de explotarlas mejor.

La frialdad del maquiavélico parece derivar de su déficit central: procesar las emociones, tanto en sí mismos como en los demás.

Al carecer de la capacidad de sentir *con* los otros, los maquiavélicos no pueden tampoco sentir *por* los otros.

## EL PSICÓPATA: EL OTRO COMO UN OBJETO

---

No importa el nombre: sus rasgos distintivos son el engaño y una temeraria falta de consideración hacia los otros.

Para los psicópatas, las otras personas son siempre un Ello, una marca de embaucar, usar y desechar.

Pero, a diferencia de los maquiavélicos y los narcisistas, los psicópatas prácticamente no sienten angustia.

Parecen inmunes al estrés, permanecen calmos en situaciones que harían entrar en pánico a otras personas.

Como los psicópatas no experimentan temores previos, y permanecen en la mayor calma bajo la presión más intensa, son virtualmente indiferentes a la amenaza de castigo.

Cuando se trata de la empatía, los psicópatas no tienen ninguna; incluso tienen dificultades para reconocer el miedo o la tristeza en los rostros o las voces de los demás.

## AGUIJONES MORALES

---

El remordimiento y la vergüenza y sus primos cercanos, la culpa y el orgullo, son emociones “sociales” o “morales”. Los miembros de la tríada oscura experimentan estos aguijones a la acción ética sólo de manera atrofiada, si es que los experimentan.

Las emociones sociales presuponen la presencia de empatía para sentir cómo nuestro comportamiento será evaluado por los demás.

El orgullo es una emoción social porque nos alienta a hacer lo que otros aplaudirán, mientras que la vergüenza y la culpa nos sirven como castigos internos por malas conductas sociales.

La vergüenza se detona, por supuesto, cuando violamos alguna convención social, ya sea porque traspasamos una barrera de intimidad, o nos falta aplomo o hacemos o decimos algo “indebido”.

## CEGUERA MENTAL

Si bien no podemos en realidad leer la mente de otra persona, sí captamos pistas suficientes de su rostro, su voz, y sus ojos, leemos entrelíneas lo que dicen y hacen, y hacemos inferencias notablemente precisas.

Si carecemos de este sencillo sentido, estamos perdidos en lo que hace a amar, considerar, cooperar, para no mencionar competir o negociar, y seremos torpes en el encuentro social menos exigente.

## LOS GENES NO MARCAN EL DESTINO

El cerebro humano está diseñado para cambiarse a sí mismo en respuesta a la experiencia acumulada. Con la consistencia de la mantequilla a temperatura ambiente y atrapados en su jaula ósea, el cerebro es tan frágil como complejo. Parte de su fragilidad es resultado de su exquisita sensibilidad a su entorno.

Se había asumido por mucho tiempo que los eventos controlados por los genes eran estrictamente bioquímicos, alimentarse adecuadamente, o (en el peor de los casos) verse expuesto a tóxicos industriales. Ahora, los estudios epigenéticos examinan cómo los padres tratan a un niño en crecimiento, y descubren cómo los modos de crianza determinan el cerebro de ese niño.

Los pequeños actos de afecto paternal pueden dejar profundas huellas y que las relaciones tienen un rol en la guía del continuo rediseño cerebral.

La genética dada de un niño determina a su vez cómo los demás lo tratan a él. ***Mientras que los padres, naturalmente, miman a los bebés amables a quienes les gusta el contacto, los bebés gruñones o indiferentes tienden a recibir menos cariños.*** En el peor de los casos, cuando la genética de un niño tiende a que sea irritable y difícil, los padres tienden a responder de la misma manera,

con disciplina severa, órdenes, críticas y enojos. Esta ruta empeora el lado dificultoso del niño, el cual a su vez compele la negatividad de los padres, en un círculo vicioso.

Los padres no se dan cuenta que aunque la biología limita ciertos resultados, no determina lo que *puede* suceder.

La crianza no puede cambiar cada uno de los genes, ni modificar cada tic neurológico, y sin embargo, lo que los niños experimentan día a día esculpe sus circuitos neurológicos. La neurociencia ha comenzado a señalar con sorprendente especificidad cómo tienen lugar algunas de estas configuraciones.

## UNA BASE SEGURA

Cada niño, necesita una preponderancia de conexiones ***Yo-Tú*** en la infancia para florecer a lo largo de la vida. Los padres perceptivos ofrecen al niño una “base segura”, gente con la que pueden contar cuando están ofuscados y necesitan atención, amor y consuelo.

La investigación también ha demostrado que una base segura significa más que proveer un capullo emocional: parece que alienta al cerebro a secretar neurotransmisores que agregan una pequeña dosis de placer al sentimiento de ser bien querido y hacen lo mismo hacia quienquiera que suministre ese amor.

***Las madres cuyos niños crecerán seguros son más atentas y responden mejor al llanto de los bebés, más afectuosas y tiernas, y más cómodas en el contacto cercano, como el acunar.*** Estas madres atentas están compenetradas con sus bebés. Pero aquellos niños cuyas madres no estaban en sintonía con ellos, demostraban inseguridad de diversas formas.

Menos extrema que la negligencia son aquellas madres que crean una distancia emocional con su hijo, manteniendo incluso una distancia física con él, hablándole o tocándole relativamente poco. Tales criaturas suelen mostrar una actitud de indiferencia, aunque en realidad sus cuerpos revelan signos de profunda ansiedad. Esos niños crecen esperando que los demás mantengan su distancia y por lo tanto son emocionalmente reticentes. Como adultos, evitan la intimidad emocional, tienden a mantenerse distantes de otras personas.



Por otro lado, las madres que son ansiosas y preocupadas por sí mismas, tienden a no captar las necesidades del niño. Cuando una madre no es confiable y está disponible y atenta, algunos bebés reaccionan sintiéndose temerosos y poco independientes. Estas criaturas, a su vez, pueden concentrarse en sus propias ansiedades y se vuelven entonces menos capaces de empatía. En las relaciones adultas tienden a una dependencia ansiosa.

**En resumen, los niños de un contexto empático tienden a volverse seguros; los padres ansiosos producen niños ansiosos y los padres distantes producen niños distantes que evitan los sentimientos y a las demás personas.** En la edad adulta, estos patrones se manifestarían como estilos afectivos seguros, ansiosos o distantes en las relaciones.

Las madres deprimidas, obviamente, hallarían difícil el vincularse con sus bebés en una protoconversación alegre; carecen de la energía para los tonos ondulantes de la lengua materna.

En las interacciones con sus bebés, las madres deprimidas tienden a calcular mal los tiempos, a interponerse, enojarse o estar tristes.

Los estudios de madres clínicamente deprimidas y sus hijos revelan que ellas tienden a apartar la vista de sus bebés más que otras madres, enojarse con más frecuencia, ser más entrometidas cuando sus bebés necesitan tiempo para sí y menos cálidas. Sus bebés típicamente protestan del único modo que conocen, llorando, o parecen darse por vencidos, volviéndose apáticos o retraídos.

El mal humor de una madre, por ejemplo, tiene efectos hormonales negativos en el niño que comienzan a manifestarse desde la infancia.

**Un niño puede no estar consciente de las fuerzas que rodean a su familia, pero estas fuerzas, sin embargo, se imprimen en su sistema nervioso.**



## EL SET POINT DE LA FELICIDAD

Los niños necesitan más que una base segura, una relación en donde puedan estar tranquilos.

También necesitan un “refugio seguro”, un espacio emocionalmente seguro, como su cuarto o su hogar, al cual volver luego de salir a recorrer el ancho mundo.

Una simple señal de que el niño siente que tiene un refugio seguro es el salir a jugar. El juego tiene serios beneficios, a través de los años de juego, los niños adquieren un rango de habilidades sociales. Por ejemplo, aprenden a ser socialmente astutos, respecto a cómo negociar espacios de poder, como cooperar y formar alianzas, y como conceder su derrota con gracia.

El juego ofrece a los niños un espacio seguro en donde intentar algo nuevo en su repertorio con una ansiedad mínima.

La idea de que un niño debe evitar a cualquier costo las situaciones tristes distorsiona tanto la realidad de la vida como el modo en el que los niños aprenden a ser felices.

Los investigadores han hallado que para un niño, más importante que la búsqueda de una elusiva felicidad perpetua es el aprender a resolver las tormentas emocionales.

## LAS REDES DEL APEGO

---

El apego determina a quién acudiremos por ayuda; esos son a quienes más extrañamos cuando estén ausentes.

El apego provee el pegamento que mantiene no sólo a la pareja sino también a la familia unida.

Cuando el apego se entrelaza con el cuidado y la atracción sexual, entonces podemos disfrutar el sabor pleno del romance. Pero cuando cualquiera de estos tres elementos está ausente, el amor romántico se tambalea.

Las etapas del cortejo están calculadas para darle a la pareja prospectiva la oportunidad de evaluar si la otra persona puede ser un buen compañero, si vale la pena establecer una relación plena, un indicador positivo de que tal vez un día también pueda de ser un buen progenitor. Por eso, durante las primeras conversaciones las personas evalúan la calidez del otro, la capacidad de respuesta y reciprocidad, y entonces realizan una opción tentativa.

## DESEO: EL DE ÉL Y EL DE ELLA

---

El objetivo de sintonizar no es simplemente el continuar fundiéndose, con una total fusión de cada pensamiento y sentimiento, también incluye dar al otro suficiente espacio para estar a solas cuando es necesario. Este ciclo de conexión requiere de un balance entre las necesidades del individuo y las de la pareja. Como lo expresara un terapeuta de familias: “Cuanto más pueda una pareja estar aparte, más pueden estar juntos”.

Cada una de las expresiones del amor, el apego, el deseo, el cuidado del otro, tiene su biología exclusiva, diseñada para que la pareja se compenetre con un específico “pegamento” químico. Cuando están alineados, el amor crece robusto. Cuando no lo están, el amor puede hundirse.

## LA BIOLOGIA DE LA COMPASIÓN

---

No es sólo la atracción lo que mantiene juntas a las parejas, sino que el cuidado mutuo también juega un papel. Tal cuidado emocional puede operar en cualquier relación.

El cuidado emocional en una pareja romántica aparece de dos modos principales: proveer una base segura en donde cada integrante pueda sentirse protegido, y ofreciendo un refugio seguro en donde cada integrante pueda enfrentarse al mundo.

Nosotros suministramos una base segura siempre que vamos al rescate emocional de nuestra pareja, ayudando a resolver un problema angustiante, otorgando calma o sencillamente estando presente y escuchando. Una vez que sentimos que una relación nos ofrece una base segura, nuestras energías están más libres para enfrentar desafíos.

Las alergias sociales emergen por lo general cuando una pareja romántica comienza a pasar más tiempo junta, comenzando a conocerse íntimamente, incluso sus defectos. La cualidad irritante de la alergia social crece a medida que el poder inoculante de la idealización romántica mengua.

La mayoría de las alergias sociales en las mujeres se generaron en relación al comportamiento grosero o desconsiderado de sus novios.

Los hombres, se irritaron cuando sus novias parecían estar absortas en sí mismas o se volvían demasiado mandonas.

Los psicoanalistas nos recuerdan que nuestro deseo por una persona “perfecta” que satisfará cada una de nuestras expectativas y comprenderá y saciará empáticamente cada una de nuestras necesidades es una fantasía primaria imposible de alcanzar. Cuando aprendemos a aceptar que ninguna pareja o esposo podrá nunca satisfacer todas las necesidades que acarreamos desde la infancia, podemos comenzar a percibir a nuestras parejas de una modo más pleno y realista, en vez que verlos a través de los lentes de nuestros deseos y proyecciones.

## EL ESTRÉS ES SOCIAL

---

Mucho más importante para nuestra salud que el número total de relaciones sociales que podamos tener es el tono emocional de nuestras relaciones.

Por el lado positivo, el sentimiento de que las personas en nuestra vida son un apoyo de emocional tiene un efecto positivo en la salud.

***Del mismo modo, los datos de una serie de extensos estudios epidemiológicos sugiere que las relaciones tóxicas son un riesgo tan grave para la enfermedad y la muerte*** como lo es la alta presión arterial o el colesterol, la obesidad y la escasa actividad física.

Quienes responden a los insultos con silencio experimentan significativos aumentos en la presión arterial.

Podemos intentar mantenernos apartados de gente que consideramos desagradable, pero mucha gente inevitable en nuestras vidas entra en esa categoría “mixta”: a veces nos hacen sentir bien, a veces horrible. Las relaciones ambivalentes ponen en nosotros una exigencia emocional; cada interacción es impredecible, tal vez potencialmente explosiva, y por eso requiere una vigilancia y esfuerzo especial.

Mientras que las discusiones interminables son malas para la salud, el aislarnos es todavía peor.

## ALIADOS BIOLÓGICOS

Al envejecer, nuestra salud se vuelve inevitablemente más frágil, al envejecer y morir nuestras células, nuestro sistema inmune y otras herramientas para la buena salud trabajan menos eficientemente. El deshacernos de lazos sociales no beneficiosos puede ser una medida preventiva para administrar mejor nuestro propio estado emocional.

Puesto que el envejecimiento debilita los sistemas inmunológicos y cardiovascular, la hostilidad entre viejas parejas puede cobrar un precio aún mayor en salud

Las mujeres también son más dadas a tener un ataque cardíaco cuando experimentan estrés emocional en una crisis de relación severa, como el divorcio o la muerte, mientras que para los hombres el disparador tiende a ser más el esfuerzo físico.

Mientras más amigos cercanos tenga una mujer, menos propensa será a desarrollar problemas físicos al envejecer y es más probable que lleve una vida feliz en la vejez.

## UNA RECETA SOCIAL

Cuando la gente es tratada como unidades numeradas, partes intercambiables sin interés o valor en sí mismas, la empatía es sacrificada en nombre de la eficiencia y de la optimización de costos.

El reconocimiento, los cuidados y el ser escuchado alivia el dolor de manera notable. El estrés lo amplifica.

***Si vamos a tender hacia organizaciones más humanas, será necesario cambiar en dos niveles: en las mentes y corazones de quienes brindan los cuidados, y en las reglas básicas, tanto explícitas como implícitas, de la institución. Las señales que indican el deseo por un cambio semejante hoy son abundantes.***

En cualquier organización de servicios, el tipo de relaciones entre el personal afecta la calidad del cuidado que pueda brindarse.

El cuidado del personal es una versión adulta de la oferta de una base segura. Puede verse en las interacciones que levantan el ánimo y que tienen lugar en cualquier lugar de trabajo a lo largo del día, desde simplemente estar disponible y escuchar, hasta detenerse a escuchar una queja. O puede tomar la forma de ofrecer una palabra de respeto o admiración, o un cumplido, o la apreciación del trabajo ajeno.

Cuando la gente en profesiones de servicio tiene una base de seguridad débil o inexistente en aquellos con quienes trabajan, se vuelven más susceptibles a sufrir de “fatiga compasiva”. Un abrazo, un oído dispuesto, una mirada de entendimiento, todo importa, pero se pierden con facilidad en medio de la frenética actividad típica en cualquier lugar de prestación de servicios.

## LA DEBILIDAD POR EL ÉXITO

El “agotamiento” es un estado de neurológico en el cual el incremento de las emociones dificulta el funcionamiento del centro ejecutivo. Mientras estamos agotados no nos podemos concentrar ni pensar claramente. Esa verdad neurológica tiene consecuencias directas para alcanzar la atmósfera emocional óptima, tanto en la escuela como en la oficina.

El estrés varía con el desafío; en su nivel más bajo, genera desinterés y aburrimiento, mientras que si el desafío crece, incrementa el interés, la atención y la motivación, las cuales alcanzan su nivel óptimo, produciendo la máxima eficiencia conductiva y desempeño.

Cuando los líderes muestran su mal humor como motivación, parece que se realiza más trabajo, pero eso no significa que sea de mejor calidad. El mal humor constante corroe el clima emocional, sabotajeando la habilidad del cerebro para trabajar de manera óptima.

## BUEN JEFE

## MAL JEFE

Saber escuchar	Indiferente
Alentador	Dudoso
Comunicativo	Actúa en secreto
Valiente	Intimidatorio
Sentido del humor	Mal carácter
Muestra empatía	Centrado en sí mismo
Decidido	Indeciso
Asume responsabilidad	Culpa sin fundamento a la gente
Humilde	Arrogante
Comparte la autoridad	Desconfiado

***La gente que siente que sus jefes suministran una base segura, son más libres para explorar, asumir riesgos, innovar y enfrentarse a nuevos desafíos.***

El líder no debe proteger a los empleados de toda tensión o estrés; la capacidad de recuperación crece a partir de un cierto grado de incomodidad generada por las necesarias presiones laborales. Pero puesto que demasiado estrés resulta abrumador, un líder astuto actúa como base segura disminuyendo las presiones excesivas cuando es posible, o al menos no empeorándolas.

Cuanto más fuertes los lazos emocionales entre los trabajadores, más motivados, productivos y satisfechos estarán con su trabajo.

Los negocios están en el frente de batalla de las aplicaciones de la inteligencia social. A medida que la gente trabaja más y más horas, las empresas aparecen como la familia sustituta, el pueblo, y la red social, y sin embargo, la mayoría de nosotros podemos ser eliminados a voluntad de la gerencia. Esa inherente ambivalencia significa que más y más, en más organizaciones, la esperanza y el miedo corren rampantes.

El acercamiento es pragmático: aumentar los niveles de disciplina y afecto en el hogar, reducir el tiempo con personas tendientes a meterse en problemas, trabajar más duro en la escuela o conseguir un trabajo y participar en algún deporte. Lo más importante es cultivar una red de relaciones saludables que conecten al joven delincuente con gente que se preocupa por él y que pueda configurar un modo de vida más responsable.

“La honestidad, la inteligencia, la integridad, la humanidad y la victoria son prerrogativas de Nosotros, mientras que el engaño, la estupidez, la hipocresía y la derrota final les pertenece a Ellos”.

En cualquier lugar en donde hay alumnos que “pertenecen” y otros que son excluidos y que el resto rechaza y menosprecia, el problema de la desconexión es una plaga para el que quiere aprender.

El rechazo social en los estudiantes puede conducir a un bloqueo del contacto emocional en la escuela y en especial a un pero desempeño académico.

Más allá de tener dificultades con el aprendizaje, tales alumnos tienden a manifestar porcentajes mayores de violencia y a exhibir un comportamiento disruptivo en la clase, ausencias, y un porcentaje mayor de abandono escolar.

## LO QUE VERDADERAMENTE IMPORTA

El contagio emocional significa que un buen número de nuestros estados de ánimo proviene de las interacciones que tenemos con otras personas. ***En cierto sentido, las relaciones sólidas son como vitaminas emocionales, que nos sostienen a través de tiempos difíciles y nos nutren a diario.***

No sólo nuestras emociones, sino también nuestra biología está dirigida y moldeada, para bien o para mal, por los otros, y a su vez, nosotros somos responsables por cómo afectamos a las personas en nuestras vidas.

Se vive la vida sentado frente a una pantalla de computadora, estableciendo contactos personales a distancia. Vivimos en un metamundo, con nuestro foco fijo en el próximo adelanto tecnológico. ***Pero las cosas que importan más son la familia, la comunidad y la responsabilidad social”.***

Elaborado por



[Carlos.Aguirre@incae.edu](mailto:Carlos.Aguirre@incae.edu)