

Material Imprimible

Curso de Neuroliderazgo

Módulo 3

Contenidos:

- El Sistema Límbico y las emociones
- Las emociones y los estados de ánimo
- Gestión e inteligencia emocional
- Recomendaciones y estrategias

Sistema Límbico y emociones

Anteriormente hicimos hincapié en la existencia del RAD, o SAD, que es el sistema integrado por el SARA, la amígdala y la dopamina, y que funciona de manera similar a un filtro que habilita la percepción, selección y posterior ingreso de los estímulos que cumplan determinadas características, dejando afuera a otros que nuestro cerebro no considere relevantes o que no comprometen nuestra supervivencia.

Pero, además, este sistema se encuentra integrado por el cerebro primitivo, el Sistema Nervioso y, del Sistema Límbico, interviene la amígdala cerebral. Por eso, vamos a aprovechar para aclarar un concepto que puede prestarse a confusión: no se debe confundir a la amígdala cerebral, antes mencionada, con las amígdalas propias del sistema linfático, también denominadas adenoides.

Entonces, la amígdala cerebral es un órgano de pequeñas dimensiones con forma de almendra. De hecho, de ahí proviene su nombre en latín. Una de las principales funciones de este diminuto órgano consiste en la valoración del significado emocional de las experiencias. Es decir que tiene que ver con todos los estímulos que atraviesan el SARA, y, por lo tanto, aquellos que tienen relación con nuestra supervivencia y que son relevantes para nuestra vida, serán “etiquetados” con una emoción específica por la amígdala cerebral.

Ahora bien, para poder comprender la función que posee este órgano tenemos que remontarnos hasta los orígenes de su aparición, que fue hace unos cuantos miles de millones de años, en la escala evolutiva de los animales sobre la Tierra. De las especies que habitaban en aquella época, las que adquirirían esta capacidad emotiva podían adaptarse mejor a su medio ambiente, procurar la supervivencia de sus crías y fortalecer lazos con sus congéneres. Entonces, como podemos imaginar, estos beneficios, en su conjunto, favorecían al éxito de la continuidad de esa especie.

Además, corresponde tener en cuenta que las adaptaciones que favorecen la supervivencia de la especie persisten y se transmiten a las nuevas generaciones. Por el contrario, aquellos cambios que no contribuyen a mejorar la supervivencia de la especie no se transmiten y se pierden. Por este motivo, el cerebro límbico o también llamado “cerebro mamífero”, ha perdurado en el tiempo hasta nuestros días, incluso constituyendo, en la actualidad, una condición de vital importancia para continuar nuestra óptima adaptación como individuos.

De cualquier manera, si bien el Sistema Límbico se ha desarrollado en el ser humano tanto como en otros mamíferos, en nuestra especie ha complejizado sus funciones. Esto

se debe al desarrollo posterior de nuestro Sistema Prefrontal, que nos aporta las funciones ejecutivas, dentro de las cuales se encuentra la capacidad de pensar y reflexionar. Entonces, estas funciones nos permiten conectar las emociones con conceptos, interpretaciones y pensamientos, que integran, modifican o enriquecen la emoción originaria.

Para comprender mejor este tema, ¿qué les parece si hacemos foco en otros órganos que integran el Sistema Límbico y sus funciones? En primer lugar, podemos mencionar que, en el lóbulo temporal, se encuentran un conjunto de órganos que intervienen en el sistema emocional.

Uno de ellos es el circuito de Papez, que es el órgano encargado del procesamiento de las emociones, los recuerdos y el aprendizaje. Además, este circuito comprende un conjunto de estructuras nerviosas situadas en el cerebro, que forman parte del Sistema Límbico y están implicadas en el control de las emociones.

Luego, en conexión con él, y al interior del lóbulo temporal, tenemos al hipocampo. Su nombre deviene del pez, también llamado Caballito de Mar, por su forma anatómica muy similar. Este órgano es responsable del archivo y consolidación de los recuerdos explícitos.

Y, a su vez, tiene injerencia en la memoria episódica, que es aquella relacionada con sucesos autobiográficos, aquellos que consisten en momentos, lugares, sus emociones asociadas y demás conocimientos relacionados con el contexto experimentado, y que pueden evocarse de forma consciente, es decir, a través de la memoria declarativa. Para comprenderlo mejor, podemos decir que esta memoria es la que entra en juego cuando le relatamos a un amigo nuestro viaje de vacaciones.

Por otro lado, cabe señalar que, como ya hemos mencionado anteriormente, el hipocampo se encuentra dividido en dos. Entonces, el área derecha se encarga de la codificación del material no verbal como rostros, planos, espacios, entre otros, mientras que la izquierda tiene que ver con la codificación del material verbal.

Sistema de recompensa

Continuando con la importancia de las emociones, es momento de adentrarnos en otro circuito importante relacionado con ellas. Nos referimos al denominado Sistema de Recompensa, que también recibe el nombre de Sistema Mesolímbico Dopaminérgico, debido a que conecta al mesencéfalo con el Sistema Límbico, comenzando desde el área ventral tegmental y finalizando en el núcleo accumbens, conectándose, además, con

otras estructuras tales como la corteza prefrontal, el hipocampo y la amígdala. Es necesario que conozcamos cómo la estimulación apropiada de este sistema determina la generación de la motivación y de las emociones que favorecen la proactividad, porque esto es muy útil para generar espacios de trabajo estimulantes y motivadores para sus integrantes.

Veamos, entonces, cómo funciona el circuito de recompensa cerebral... En primer lugar, debemos tener en claro que se trata de un área del Sistema Nervioso Central que se encarga de conectar al conjunto de neuronas encargadas de producir sensaciones intensas de satisfacción y placer. Pero, además, tenemos que remarcar que es un mecanismo de adaptación que se fue desarrollando en el cerebro de los individuos para “premiar” con sensaciones placenteras aquellos comportamientos que facilitan la supervivencia y la continuidad de la especie, como alimentarse, beber y reproducirse, entre otros.

De esta manera, lo que hace este circuito es fomentar la repetición de la conducta placentera y esta impronta queda registrada a través del neurotransmisor denominado dopamina. Pensemos lo siguiente: ¡cuánta cantidad de recompensa deben haber obtenido nuestros antepasados prehistóricos al momento de alimentarse para que, aun arriesgándose al peligro, volvieran a salir a cazar un mamut para el siguiente almuerzo!

Ahora que sabemos de qué se trata este circuito, nos enfocaremos en conocer, de manera sencilla, cómo funciona: la primera vez que probamos un alimento, por ejemplo, una frutilla, su sabor estimula la producción de dopamina en nuestro organismo. De esta manera, la próxima vez que nos topemos nuevamente con una frutilla, bastará su percepción a través de algún sentido, es decir, ya sea verla, olerla o tocarla, para estimular en nuestro cerebro la producción de dopamina y que así aparezca el deseo de comerla.

Por lo tanto, como se imaginarán, las adicciones tienen relación con este circuito de recompensa y, en general, la manera en la cual sentimos, interpretamos y disfrutamos de la vida se apoya en esta característica fisiológica de nuestro cerebro.

Entonces, en virtud de lo mencionado, podemos decir que, al implementarse el circuito de recompensa, las conductas motivadas pueden dividirse en dos fases: por un lado, la fase apetitiva, que se refiere al momento en el cual nuestros sistemas cerebrales de búsqueda se activan, procurando localizar y acercarse a los recursos necesarios para la supervivencia. Para pensarlo con un ejemplo cotidiano, podemos decir que esto ocurre cuando buscamos algo para comer en la alacena o en la heladera. Por lo tanto, esta etapa

está relacionada con los sentimientos de excitación y obligación que sentimos mientras buscamos los recursos necesarios para proveernos.

Y luego, tenemos la fase consumatoria, donde los sistemas de búsqueda disminuyen su actividad, y nos disponemos a satisfacer el estímulo concretando la acción y la consecuente aparición de la sensación de placer. Es decir, imagínense la siguiente situación: luego de revolver algunos frascos, encontramos unas galletitas. ¡Y nos disponemos a comerlas!

Es por esta razón de origen fisiológico que la activación del sistema de recompensa en los seres humanos genera sentimientos estimulantes y sensaciones que despiertan entusiasmo e interés. Además, este sistema interviene en la motivación, que surge porque sentimos esa energía vigorizante antes de anticiparnos a la recompensa que es tan fuerte como la que sentimos al momento de satisfacer el deseo. Siendo así, es gracias a la dopamina que somos capaces de comprometernos con un propósito u objetivo.

Lo que sucede es que, si conocemos la existencia de este circuito de recompensa cerebral podemos aplicar estrategias de motivación más precisas para entusiasmar y mantener atento a nuestro equipo de trabajo o colaboradores.

Emoción

El origen de la palabra emoción remite a un significado interesante. Su etimología proviene de la palabra en latín “e-movere”, quiere decir, “moverse a”. Esto quiere decir que las emociones nos predisponen corporal y anímicamente a determinadas acciones que nos habilitan la adaptación a situaciones concretas. Así, cuando estamos tristes nos recluimos, lloramos o queremos estar solos. Mientras que, por el contrario, estar alegres nos incentiva a salir, conocer gente, socializar, emprender una nueva actividad o proyecto.

Por lo tanto, como podemos ver, las emociones determinan la aparición de ciertas conductas adaptativas y dejan sin efecto otras. Es decir, si estamos tristes no tenemos ganas de salir, y si estamos contentos no queremos quedarnos encerrados. Es por eso que es importante respetar cada emoción, ya que cada una de ellas quiere decirnos algo. De cualquier manera, cabe señalar que los expertos en este tema consideran que las emociones no deben reprimirse, porque están allí para algo. Entonces, lo más saludable es transitarlas. Ahora bien, pueden estar pensando que no es agradable sentirnos tristes, por ejemplo... Pero esa sensación puede que aparezca porque quizás ese no sea el momento para hablar algo difícil o doloroso. Entonces, aprender a respetar nuestro

tiempo y alinear nuestras actividades acordes a la emoción que estamos transitando, forma parte de la capacidad de autogestión emocional que veremos más adelante, cuando desarrollemos el tema de la inteligencia emocional.

Por último, y en relación con lo que mencionábamos, es importante aclarar que no hay emociones buenas y malas. Todas son necesarias y nos aportan un aprendizaje que nos permite adaptarnos al evento que estamos transitando.

Ahora bien, veamos cómo surgió su análisis. Uno de los primeros estudiosos que propuso una definición de la emoción fue el Dr. Robert Plutchik en el año 1980. De acuerdo con el especialista, las emociones son “fenómenos neuropsicológicos específicos, fruto de la selección natural, que organizan y motivan comportamientos fisiológicos y cognitivos que facilitan la adaptación”. Por lo tanto, se desprende de lo expuesto que las emociones poseen las siguientes funciones: son adaptativas, sociales y motivacionales.

Luego, y consistente con las distintas investigaciones, se han clasificado a las emociones en básicas o primarias, y en secundarias. Veamos cuáles son sus diferencias... Para que una emoción pueda ser considerada básica debe contener los siguientes requisitos:

- Primero, debe tener un conjunto de neuronas específico y distintivo
- Además, tiene que poseer una expresión o gestualidad facial identificable
- Así como poseer sentimientos específicos y distintivos
- Y, por último, debe derivar de procesos biológicos evolutivos.

Entonces, se preguntarán qué emociones podríamos incluir dentro de esta categoría... Son muchas las clasificaciones que los estudiosos han realizado para ponderar los diferentes tipos de emoción, sin embargo, la mayoría de ellos coincide principalmente en estas cuatro: la ira, la tristeza, el miedo y la alegría, junto con sus diferentes combinaciones e intensidades.

Sin embargo, antes de avanzar, es fundamental realizar otra consideración troncal, que consiste en distinguir a las emociones de los estados de ánimo. Es muy frecuente que confundamos estas dos nociones, por eso, expliquemos cuáles son sus diferencias. Las emociones son superficiales y efímeras, remiten a experiencias concretas que podemos identificar en el tiempo y se suceden con rapidez. En cambio, los estados de ánimo son más profundos y recurrentes, son como el “telón de fondo” operando en nuestras vidas. Por este motivo es que no siempre es posible señalar el evento que los desencadenó y suelen caracterizar a las personas.

Y luego, además de emociones y de los estados de ánimo, disponemos también de sentimientos, cuyo concepto remite a una emoción hecha consciente. Es decir, el

sentimiento es una emoción que ha atravesado el Sistema Límbico y ha alcanzado el área prefrontal de nuestro cerebro, el cual la ha identificado, haciéndola consciente y poniéndola en palabras. Por eso, al igual que las emociones, son estados afectivos complejos, pero difieren en que los sentimientos son estables, duraderos y menos intensos.

Ahora bien, teniendo en cuenta estas diferencias, quizás se pregunten si hay alguna manera de conocer nuestra emoción profunda... La respuesta es sí. Para ello debemos acudir a un proceso introspectivo que nos permita conectar con la emoción y con el estado de ánimo que frecuentamos cotidianamente.

Por eso, responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a identificar los distintos aspectos de las emociones:

- ¿Podemos sentir esa emoción? ¿La podemos percibir en nuestro cuerpo? Al hacernos estas preguntas, estamos haciendo foco en la sensación.
- Luego, podemos preguntarnos: ¿podemos identificar esa emoción? ¿Podemos diferenciarla de otra u otras? Por lo que, en esta ocasión, nos remitimos a la identificación.
- Otra posibilidad es: ¿podemos expresarla corporalmente, con gestos o conductas? De esta manera, aquí nos encontramos en la órbita de la expresión.
- Y, si pensamos: ¿podemos ponerle un nombre? ¿Podemos nombrarla con una palabra? Entonces, en este caso estaríamos remitiendo a la denominación.
- Y a su vez, cabe la siguiente pregunta: ¿podemos identificar esa emoción en mí y en los demás?

Lo que podemos ver con esto es que, salvo que tengamos algún impedimento biológico o psíquico, todos procesamos las emociones a través de estas etapas, en mayor o menor medida. Sin embargo, es común encontrarnos desconectados de nuestras propias emociones, y esto muchas veces ocurre por estar afectados por diversos estímulos que nos impiden conectar con la metacognición y la reflexión. El bullicio o las distracciones superficiales nos alejan de la conexión genuina con nuestro interior más profundo.

Ahora bien, volvamos al ejercicio de las preguntas que nos permiten indagar en nuestra emocionalidad. Cuando realizamos este tipo de prácticas, sabemos que nuestro Sistema Límbico está funcionando correctamente, porque tenemos la capacidad de sentir, distinguir, expresar y nombrar la emoción que estamos atravesando en ese momento. Y,

si además somos capaces de distinguir todas estas etapas en los demás, disponemos de capacidad empática, que es aquella que nos permite conectar y generar buenas relaciones con nosotros y con los demás.

En relación con el tema que venimos tratando, acerca de las emociones, es importante que mencionemos, también, el concepto de cerebro social. Este concepto fue creado por las neurociencias y remite a la predisposición innata para relacionarnos con nuestros congéneres. Diversos estudios han comprobado que, en ciertas áreas de nuestro cerebro, se encuentran circuitos que permiten la autoconciencia y la habilidad empática. Es decir que nacemos “cableados” para vincularnos con otras personas, por eso es que no podemos vivir aislados, nuestra construcción como individuos es posible gracias al desarrollo en interacción con otro. Cabe señalar que este cerebro social se activa a través de un complejo sistema operativo socioemocional, que está compuesto por varios subsistemas, dentro de los cuales se encuentra la empatía.

Esto es importante porque anteriormente dijimos que las emociones se podían dividir en primarias y secundarias. Y, como ya describimos a las primarias, es momento de detenernos en la otra posibilidad. Las emociones sociales, también denominadas secundarias, son los estados de ánimo compartidos por un grupo, ciudad, país o comunidad. Por lo tanto, comprender la incidencia de estos fenómenos en nuestra vida cotidiana nos permite entender el fenómeno denominado sinergia, por medio del cual un grupo de personas se conecta a través de emociones motivadoras que, focalizadas en un objetivo, permiten obtener resultados efectivos.

Por otro lado, el concepto de emoción social se debe asociar a otro término denominado contagio emocional, cuya función sucede gracias al correcto funcionamiento de las neuronas espejo. Pero, se estarán preguntando a qué nos referimos con esto... Las neuronas espejo son un grupo de células que fueron descubiertas por el equipo del neurobiólogo Giacomo Rizzolatti, y que parecen estar relacionadas con los comportamientos empáticos, sociales e imitativos. Estas células, halladas en la circunvolución frontal inferior y en el lóbulo parietal, tienen por objetivo reflejarnos las actividades que estamos observando. Y, si bien el estudio de su funcionamiento aún encuentra muchos interrogantes para los científicos, se entiende que su finalidad es aprender comportamientos por imitación y observar acciones de otras personas.

Anteriormente habíamos dicho que el Dr. Robert Plutchik había indagado en el estudio de las emociones. Pero no fue el único, hubo otros científicos que abordaron esta temática. Uno de ellos fue Charles Darwin, quien se interesó, principalmente, en el

impacto corporal de las emociones. Su curiosidad lo llevó a detectar similitudes entre las emociones humanas, tanto en adultos de diferentes culturas, como en niños pequeños, así como en las personas ciegas de nacimiento y en otras especies animales.

Lo que descubrió fue que había algún elemento que compartíamos entre todos y que provocaba determinadas reacciones frente a similares estímulos. Por ejemplo, el erizamiento de la piel frente al enojo pudo identificarlo en perros, leones, antílopes, hienas, vacas, cerdos, caballos, gatos, roedores y murciélagos, y afirmaba que la respuesta de la “piel de gallina” en los seres humanos era una tímida reminiscencia de dicha manifestación.

Otro versado investigador de las emociones fue el profesor de Harvard y de psicología en la Universidad de Princeton, Silvan Tomkins, durante los años cuarenta y cincuenta. De hecho, con sus estudios sobre la temática, contribuyó a la psicología moderna. Este investigador tenía la facilidad de detectar cambios emocionales sutiles en los rostros de las personas, aunque fue gracias a su hijo Mark que logró comprender mejor esto y crear una teoría del desarrollo y clasificación de las emociones en los seres humanos.

Ahora bien, quien ha elaborado una de las teorías de las emociones mejor desarrolladas ha sido Robert Plutchik, quien en 1980 logró desarrollar un círculo de 8 emociones básicas, similar a un círculo cromático, con sus variaciones y combinaciones, que aún está vigente.

Continuemos con otro investigador de gran renombre. Nos referimos a Paul Ekman. Es un psicólogo norteamericano, conocido popularmente por haber sido asesor en la serie de televisión “Lie to me” y en la película “Intensamente”. Su renombre se debe a que planteó la universalidad de las emociones básicas creando una clasificación nueva. Además, desarrolló su propio código de reconocimiento facial, conocido como FACS, por las siglas en inglés de Facial Action Coding System, o sistema de codificación de la acción facial, empleado hoy en todo el mundo para analizar los movimientos del rostro.

Luego tenemos al psicólogo estadounidense y profesor del Departamento de Psicología de la Universidad de California, Richard Lazarus. De acuerdo con la revista *American Psychologist*, se trata de uno de los psicólogos más influyentes. Además, es considerado pionero en el estudio de la emoción y el estrés, principalmente en relación con la cognición. Por eso, sus estudios sobre el estrés y la capacidad de afrontamiento son de gran importancia.

Y, por último, otro gran investigador de las emociones es el neurocientífico Antonio Damasio, quien desarrolló la teoría del “marcador somático”, demostrando cómo las

emociones influyen en nuestros procesos de decisiones y razonamientos. Sus teorías plantean que, mediante un largo proceso de aprendizaje, determinadas respuestas corporales se asocian a ciertos estímulos, de manera que el cuerpo presenta una señal física o marcador somático característico debido a las experiencias anteriores.

De esta manera, basta que pensemos o estemos cerca de ese estímulo para que nuestro cerebro evoque una sensación que fue asociada en una experiencia anterior. Por ejemplo, si alguna vez nos picó una araña, es suficiente para que, cuando veamos una araña, aunque sea en fotos, aparezca una sensación asociada al evento pasado. Por lo tanto, sabiendo que existen estos marcadores somáticos, podemos diseñar los nuestros propios para evocar recuerdos o sensaciones que nos resulten placenteras en el momento que lo necesitemos.

Con todo lo aprendido hasta ahora sobre el funcionamiento del cerebro y las emociones, podemos decir que el paradigma filosófico propuesto por René Descartes, que establecía una dicotomía irreconciliable entre la emocionalidad y la racionalidad, es una falacia. Veamos por qué.

Este paradigma cartesiano se instaló como principio rector de toda una cultura occidental, y su espíritu ha atravesado, prácticamente, todos los comportamientos sociales y culturales de los últimos siglos. Dejar las emociones en la puerta del aula, o no llevar los problemas al trabajo, eran mensajes muy cotidianos de docentes y jefes que delimitaban el territorio del aprendizaje y del trabajo como espacios “racionales”, donde la emociones venían a entorpecer o perjudicar esas actividades.

Sin embargo, las neurociencias nos permiten saber hoy que nuestra emocionalidad forma parte de procesos muy complejos e integrados, dentro de los cuales se encuentran las percepciones, la toma de decisiones y la gestión de la información que procesa nuestro cerebro prefrontal, siendo una de sus funciones ejecutivas la aplicación de la “racionalidad”. Por lo tanto, es útil saber que la emoción no debe reprimirse, sino que se integra a nuestra experiencia.

Por otro lado, distintas investigaciones han llegado a la conclusión de que disponemos de emociones más antiguas, como la ira o el miedo, y otras más nuevas, como la pena o la ansiedad. Además, recordemos que el ser humano comparte el desarrollo del Sistema Límbico junto con otras especies de mamíferos. De esta manera, siendo su finalidad permitirnos la adaptación a nuevas circunstancias, a medida que se complejiza la vida también lo hacen nuestras emociones. Por tal motivo, se desprende de esta premisa que

las emociones continúan evolucionando a medida que lo hacen las sociedades y sus individuos.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer y gestionar, tanto nuestras emociones y sentimientos, como las de otras personas. Por eso mismo, mejora la relación con nuestro equipo, entre otros muchos beneficios.

Hoy en día, y cada vez con mayor insistencia, se hace necesario aprender estas habilidades que se suelen denominar también como “habilidades blandas”, en oposición a las “habilidades duras” que son los conocimientos técnicos o académicos, que, por supuesto, siguen siendo importantes. Lo que sucede con estas competencias blandas es que ayudan, tanto a agilizar los procesos y aprendizajes en los espacios de trabajo, como a mejorar el clima laboral, obteniendo óptimos resultados y el logro de objetivos. Por tal motivo, su integración en las prácticas laborales va tomando cada vez mayor extensión. Pero, se preguntarán cuáles son esas habilidades requeridas... Los investigadores coinciden en que es necesario contar con:

- Autoconciencia
- Control emocional
- Motivación
- Empatía
- Y habilidades sociales.

Luego, otros investigadores han establecido una subclasificación de estas habilidades. Por un lado, mencionan a la inteligencia intrapersonal, entendida como aquella que requiere de la introspección del individuo y la reflexión de sus propias acciones y emociones. Además, se apoya en habilidades como la autoconciencia, la automotivación y la autorregulación o gestión emocional. Y, por otra parte, está la inteligencia interpersonal, que es la que se orienta hacia otros y permite disponer de una mejor relación con las personas del entorno. Por lo tanto, requiere de habilidades como la empatía, consistente en el reconocimiento de emociones ajenas, y en la capacidad de sintonizar con otros, y habilidades relacionales como la asertividad.

Entonces, describamos cada una de las habilidades anteriormente mencionadas. En principio podemos afirmar que la autoconciencia es la capacidad de ser conscientes de nuestros pensamientos, de nuestras emociones y reflexiones, así como de los resultados y las consecuencias que las acciones tienen en nuestra vida y en la vida de los demás. Por

lo tanto, esta habilidad se hace efectiva a través de la conexión con nuestro cuerpo, con nuestras emociones y estados de ánimo, con nuestras decisiones y con nuestra voluntad, asumiendo nuestra responsabilidad frente a lo que elegimos.

Luego, el control emocional remite a la capacidad de gestionar nuestras emociones. Consiste en impedir que nuestra emoción del momento se desborde y termine afectando un vínculo afectivo, una relación laboral, o cualquier circunstancia que nos sea favorable. Recordemos que las emociones deben transitarse, nunca deben reprimirse, ya que reprimirlas hace que, en el próximo conflicto, por más diminuto que sea, salgan potenciadas. Es decir, la famosa “gota que rebalsa el vaso”. Por eso, lo recomendable es utilizar alguno de los recursos que nos ayudan a enfocar la emoción y llevarla al puerto donde queremos ir. En breve abordaremos estas estrategias en profundidad.

Pasemos, ahora, a la automotivación. Habíamos expuesto, anteriormente, cómo funciona biológicamente el circuito de recompensa, el cual se encuentra en conexión directa con la motivación. Hoy sabemos que conocer qué estímulos nos generan dopamina y nos permiten “engancharnos” y entusiasrnos para realizar alguna tarea puntual, es una herramienta de enorme utilidad para lograr enfocarnos en realizar alguna actividad determinada. Además, esta habilidad también puede aplicarse para acompañar en la motivación a otras personas.

Otra herramienta de enorme valor para implementar la inteligencia emocional es la empatía, que es un término que venimos mencionando y que, como dijimos, consiste en la capacidad de ponernos en el lugar del otro, poder sentir lo que la otra persona está sintiendo y acompañarla en su emoción. Lo que sucede es que las personas con una capacidad empática muy desarrollada suelen promover vínculos más profundos y sinceros en sus conexiones sociales.

Cabe señalar que el término “empatía” proviene de la palabra griega *empathia*, que significa “sentir dentro”. Es por esto que trata de la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. El psicólogo británico Edward Titchener fue quien utilizó el vocablo por primera vez, y a quien se lo considera el fundador de la corriente denominada estructuralismo e impulsor de la aplicación del método experimental en la psicología americana.

Empatía

Habíamos dicho que la empatía es la capacidad de experimentar lo que siente la otra persona ante una vivencia determinada. Por este motivo se suele decir, metafóricamente,

que la empatía consiste en “ponerse en los zapatos del otro”. Por lo tanto, es importante que profundicemos en este concepto.

En primer lugar, podemos señalar que la empatía posee diferentes factores. Por un lado, mencionaremos el factor emocional, que consiste en captar la emoción que está transitando el otro individuo, e incluso llegar a sentir lo mismo que él. Luego, hay también un factor cognitivo, que remite a la capacidad de comprender y entender cómo piensa y siente otra persona. Y, por último, un factor social que se refiere a la capacidad de responder con compasión a los problemas del otro.

Desde la neurociencia disponemos de investigaciones que han logrado demostrar que nuestro cerebro se encuentra capacitado para “colocarse en el lugar de otro”. Pero también se observa que esto se puede llevar a cabo por medio de dos procesos diferentes: puede ser por medio del mecanismo de imitación o bien por medio de la toma de perspectiva.

Cuando nos identificamos con el otro a través de experiencias parecidas que hemos transitado, interviene en esos casos el mecanismo de imitación. En cambio, nuestro cerebro procesa la información a través de la toma de perspectiva cuando una persona nos cuenta una experiencia que no hemos vivido. Frente a esta situación, en nuestro cerebro se activan los circuitos neuronales que operan durante el proceso de imaginación, y que nos ayudan a comprender la experiencia que nos relata nuestro interlocutor. Por eso es que hoy tenemos sobrada prueba que respalda la afirmación de que “siempre disponemos de la capacidad de ponernos en el lugar de otros”.

Ahora bien, como contrapunto a la idea en estudio, es importante conocer un concepto nuevo, proveniente de la psicología. Nos referimos a la empatía, que consiste en un proceso mental voluntario por medio del cual podemos tomar distancia de los sentimientos y circunstancias del otro. Si bien puede sonar como algo negativo, la realidad es que se trata de una estrategia de equilibrio, establecida para protegernos de las consecuencias provocadas por el síndrome denominado “fatiga por compasión”, que aparece cuando nos concentramos sólo en las emociones del otro, sin tomar en cuenta las propias.

A modo de ejemplo metafórico, pensemos de qué manera podría un guardavidas abrumado y desconsolado salvar a una persona en estado de desesperación que se está ahogando. Y, de modo similar, ¿cómo podríamos acompañar a otra persona que está transitando una emoción aflictiva si nosotros estamos sumergidos también en esa emoción?

Por eso, es fundamental comprender que la inteligencia emocional no tiene nada que ver con inmolarse o abrumarse con los sentimientos del otro. Justamente, se trata de lo contrario. Es decir, de cuidar nuestras emociones para cuidar las emociones del otro. Pensemos que no es nada sano intervenir en un acercamiento que nos daña psíquica, mental o emocionalmente, porque eso no tiene nada que ver con la inteligencia emocional. Y justamente, la correcta gestión emocional es una herramienta de enorme potencial para generar vínculos saludables de conexión efectivas, que se verán reflejados positivamente en el logro de los resultados del equipo.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales son competencias relacionales que nos aportan determinadas fortalezas y que nos ayudan a consolidar vínculos más auténticos y saludables con nuestros pares.

Entonces, dentro de esta clasificación podemos destacar a la asertividad, que se refiere a la capacidad de ser una persona afirmada. Es decir, se trata de saber poner los límites necesarios, poder decir que no a aquello que no queremos y decir que sí cuando lo deseamos, encontrándose alineada nuestra voluntad con lo que manifestamos, sin sentir alguna emoción aflictiva que no nos permita disfrutar de nuestras decisiones, a la vez que somos coherentes con nuestras necesidades.

Luego, otra habilidad social es la vulnerabilidad, consistente en exponerse tal cual se es, sin ocultar nada. El término vulnerabilidad suele tener un significado negativo en nuestra cultura, asociándolo con la debilidad. Sin embargo, dentro del liderazgo, el concepto de vulnerabilidad remite a lo contrario: se relaciona con la capacidad de ser genuino, honesto al exponer las fortalezas y debilidades sin sentir culpa, miedo o vergüenza. De esta manera, mostrarse vulnerable genera espacios de apertura y sinceridad que favorece la confianza en el equipo.

Por eso, y en virtud con lo que estuvimos exponiendo anteriormente, recordemos que, apoyándonos en las neurociencias, vincularnos desde la confianza genera oxitocina, la hormona que predispone al apego y a las conexiones afectivas, generando un espacio ideal para que nuestro cerebro funcione sin estrés, y logrando, así, su máximo potencial.

Gestión de las emociones

Las emociones y la reflexión sobre ellas han sido motivo de análisis desde tiempos inmemoriales. Pasando por discusiones filosóficas, sociológicas, médicas, y,

prácticamente, todas las disciplinas humanísticas, y no tanto, se han referido al tema. De hecho, las novelas, los poemas y los relatos apoyan gran parte de su escritura en la emoción y el estado de ánimo. Y es lógico que así sea, porque ese es el motor del universo humano, sin el cual nuestra especie no estaría transitando este planeta. Por este motivo, antes de continuar en el desarrollo del tema, es importante expresar que gran parte del conflicto que ha trascendido a la humanidad, y que aún lo sigue haciendo, puede estar muy bien representado en la figura retórica que veremos a continuación.

¿Se acuerdan que anteriormente hablamos de la metáfora del jinete y el elefante? En este caso volveremos a acudir a ella para comprender mejor por qué nos cuesta tanto, en general, equilibrar nuestras emociones. Recordemos que esta metáfora propone que el elefante remite al cerebro límbico, mientras que el jinete se refiere a nuestro cerebro prefrontal. Entonces, habíamos dicho que el elefante es intempestivo, tiene mucha potencia y no registra límites ni inhibiciones. Mientras que el jinete procura actuar con cautela, es medido y busca el control. Pero, por sí solo, dispone de muy poca fuerza para controlar la potencia arrolladora del elefante.

Entonces, ¿por qué creen que nos cuesta tanto equilibrar lo que sentimos con lo que pensamos? Esta explicación se apoya en que nuestro Sistema Límbico es mucho más antiguo, en términos evolutivos, y ha desarrollado la capacidad de disminuir el gasto de energía, de ahí que nos guste tanto realizar actividades en “piloto automático”. Por el contrario, el área prefrontal de nuestro cerebro, también llamada neocórtex, es la que nos permite razonar, planificar y focalizarnos, entre otras funciones ejecutivas, y, además, es mucho más nueva evolutivamente. Solo tiene unos cuantos miles de años.

De hecho, para comprender la magnitud de su evolución realicemos la siguiente comparación cronológica: los humanos con características anatómicas modernas, llamados homo sapiens sapiens, surgieron hace unos 300.000 o 200.000 años. En paralelo, el planeta Tierra tiene 4.543 miles de millones años. Por lo tanto, nuestra capacidad de realizar funciones ejecutivas complejas es muy “nuevita”, y esto hace que gaste mucha energía. Pensemos que consume alrededor del 20% de los nutrientes que ingerimos, y, por este motivo, en general nos cuesta pensar y solemos resistirnos a las actividades que requieren que utilicemos mucho esta área del cerebro.

Entonces, reconociendo la existencia de este conflicto entre nuestro cerebro prefrontal y nuestro cerebro límbico, es aún más valorada la importancia de desarrollar competencias de inteligencia emocional. Ahora bien, se preguntarán de qué manera podemos hacer eso... Para poder desarrollarla es preciso distinguir una serie de factores que la integran,

porque dominar estas cuatro distinciones permite que podamos aplicarlas en nuestra vida diaria con resultados sumamente beneficiosos.

En primer lugar, debemos percibir las emociones. Esto remite a la capacidad de detectarlas, tanto en nosotros mismos como en los demás. De esta manera, podemos estar atentos y orientados a lo que nos pasa a nosotros, así como a lo que les ocurre a nuestros colaboradores. Entonces, habilidades como el autoconocimiento, la atención plena y la escucha activa, que ya hemos mencionado en otra oportunidad, nos ayudan a conectar activamente con percepciones que nos pueden facilitar la detección de emociones, tanto en nosotros, como en las personas que nos rodean.

La segunda instancia es comprender esas emociones, es decir, debemos poder identificarlas, otorgándoles un sentido, en virtud de un contexto determinado, tanto en nosotros mismos como en los demás. Y, luego, debemos utilizar las emociones. Pensemos que, al percibir las y comprenderlas, podemos hacer uso de ellas para mejorar nuestros desempeños. De esta manera, podemos aplicarlas para detectar situaciones que nos afectan, o para identificar los espacios que nos resultan más favorables para desarrollarnos.

Y, finalmente, tenemos que manejar las emociones. Esto consiste en la capacidad de guiarlas hacia un objetivo, de tal manera que sean aliadas y no obstáculos. Recordemos la metáfora del jinete y el elefante y hagamos la siguiente reflexión: ¿cómo podemos hacer para que el elefante vaya donde el jinete quiere? Más adelante profundizaremos en algunas estrategias útiles que nos pueden ayudar a lograrlo.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta todo lo estudiado, al tener presente que las emociones predisponen a determinadas acciones, podemos comprender que se tratan de verdaderas herramientas para detectar si los eventos que estamos transitando nos resultan favorables o perjudiciales. Tengamos en cuenta que estas acciones o comportamientos son el resultado de una serie de procesos biológicos, hormonales y psíquicos que nos facilitan la adaptación en determinado contexto. Y, además, permiten que el individuo se acomode a las circunstancias.

Por eso, entender esta función primordial de las emociones, nos ayuda a comprender la importancia que tiene transitarlas y gestionarlas de manera óptima, así como saber qué tan desafortunado es reprimirlas o no escucharlas, ya que en su mensaje está la clave, la respuesta a una necesidad que nos está atravesando el cuerpo.

Entonces, surge de lo dicho, que no hay emociones buenas o malas. Todas son útiles y fundamentales para cumplir con una función adaptativa. Así, disponemos de emociones

no aflitivas, como son la alegría, el entusiasmo y la sorpresa, que predisponen un contexto propicio para realizar acciones como socializar, emprender o buscar pareja Y, por otro lado, están las emociones aflitivas, como el miedo, la tristeza y la vergüenza, que habilitan otras acciones como recluirse, llorar, reflexionar, huir o luchar.

Como dijimos anteriormente, es bueno conocer estrategias que nos permitan tomar el control de nuestras emociones para, así, mejorar el impacto de nuestras acciones con las personas con las cuales nos vinculamos.

Para iniciar el proceso de gestión y diseño de las emociones es recomendable tener presente una distinción que se conoce como “los dominios del ser”. Nos referimos al cuerpo, es decir, al lenguaje no verbal, y a la conciencia, a la emoción y al lenguaje verbal. Entonces, cuando observamos en una persona que estos dominios están en coherencia y alineados unos con otros, la percibimos genuina, honesta.

Mientras que, por el contrario, si hay un mensaje contradictorio entre algunos de estos dominios, nuestra percepción nos enviará una señal de “ruido” y sentiremos que la persona nos oculta algo o que no debemos confiar en ella. Tengamos presente que esta información ingresa a través de nuestro cerebro primitivo, encargado de filtrar los estímulos que se relacionan con nuestra supervivencia. Es por eso por lo que la lectura de estos dominios se realiza de manera inconsciente y estos “ruidos” no nos resultan identificables, sino que simplemente los sentimos. Es lo que muchas veces se conoce en la jerga popular como “no tener piel con alguien”.

Entonces, para comprender en acción estos conceptos, pensemos en un escenario imaginario... Supongamos que se acerca un compañero de trabajo y nos comenta: “estoy muy feliz porque me ascendieron”, pero lo dice con un volumen de voz bajo y monótono, con los hombros caídos y el cuerpo encorvado. Como se imaginarán, en este ejemplo no coincide lo que nos dice la persona con lo que expresa su cuerpo y emoción, por lo tanto, no se encuentran alineados los dominios del ser. Por eso es que, como se puede observar, prestar atención a estos dominios nos puede ser muy útil para escuchar activamente y percibir qué señales nos trasmite nuestro interlocutor.

Otra cuestión primordial, antes de avanzar en las tácticas de gestión emocional, es tomar conciencia de nuestra voz y conversación interior. Es decir, debemos preguntarnos:

- ¿Qué cosas nos decimos a nosotros mismos?
- ¿Qué nos dice nuestra voz interior frente a algún error, desacierto o situación que nos cuesta manejar?

- ¿Nuestra voz tiene compasión con nosotros o se comporta como un verdugo tirano?

Dirimir esto es sumamente importante, porque un enorme disparador emocional pueden ser estas conversaciones privadas que suceden en nuestra mente, que nos instiga para disponer de un determinado comportamiento.

Ahora bien, se preguntarán qué podemos hacer cuando los pensamientos son recurrentes... En ese caso es recomendable parar, dejar de rumiar ideas u opiniones y reflexionar si estas emociones están apoyadas en los hechos o si son apreciaciones que devienen de otros eventos que se han ido potenciando, creando nuestro encono con otra persona, o nuestro malestar con una situación determinada.

Esto conlleva a la importancia también de evitar suposiciones. Esto quiere decir que, frente a una duda, es preferible preguntar y no dar por sentado que hemos entendido o que el otro haya entendido correctamente. Recordemos que vivimos en mundos interpretativos y que, por lo tanto, una conversación entre dos personas implica la conexión de dos mundos con algunas similitudes y muchas diferencias.

Esto lo podemos cotejar con nuestras experiencias vividas. ¿Cuántas veces nos adelantamos erradamente a los resultados? ¿Cuántas veces creamos historias con un desenlace fatal, cuando, al fin y al cabo, lo que pensábamos no terminó sucediendo? Muchas, ¿verdad? Y, entonces, ¿cuántas veces nos dieron buenos resultados estos pensamientos? ¿Cuánta energía y angustia gastamos en pensamientos infructuosos? Seguramente estemos en condiciones de afirmar que esas ideas no nos condujeron a lugares positivos.

Entonces, se preguntarán cuál será el motivo por el cual nos “enroscamos” en pensamientos sobre situaciones que, por lo general, nunca llegan a concretarse... Lo que sucede es que nuestro cerebro prefrontal busca planificar y predecir el futuro. De hecho, esas son algunas de sus funciones principales.

¡Pero, atención! Porque también disponemos de la capacidad de cambiar el “chip” del pensamiento cuando no nos está ayudando. Recordemos que podemos hacer uso de la atención selectiva y voluntaria, el autoconocimiento y el autocontrol. Tengamos en cuenta que estas funciones ejecutivas están ahí, que forman parte de nuestro neocórtex. Entonces, si están disponibles para que las integremos como hábitos en nuestras vidas... ¿No les parece que vale la pena hacerlo?

Ahora bien, es preciso aclarar que las emociones son saludables, siempre y cuando sean breves e intensas. Si las llevamos al extremo, o nos quedamos conectados a una misma

emoción durante mucho tiempo, deja de ser saludable y útil. Por lo tanto, el objetivo es transitar las emociones sin reprimirlas, y que nos acompañen a donde queremos llegar. Habíamos dicho que las emociones deben transitarse, nunca reprimirse, pues la represión potencia aún más la emoción. Esto quiere decir que eso que nos pasa va a aparecer, ya sea, en la mesa de negociación o en una conversación con el jefe o con el colaborador, y potenciada aún más. Por lo tanto, lo ideal es dejarlas salir, que atraviesen nuestro cuerpo, pero seleccionar en qué circunstancias nos conviene exponerlas. Pensemos que, por ejemplo, a veces no estamos para una negociación o una reunión laboral compleja. Entonces, en estos casos, es recomendable utilizar alguno de los recursos que nos permitan sobrellevarla al puerto al que queremos ir. Así que analicemos algunas posibilidades.

En primer lugar, si la emoción aflictiva nos está embargando, y el elefante se está poniendo irascible, lo recomendable es excusarnos de la reunión pidiendo unos minutos para ir al baño. Una vez hecho esto, podemos empezar por respirar profundamente, porque bastan unos breves segundos, y un par de respiraciones intensas, para que nuestro cerebro prefrontal tome las riendas.

Por lo tanto, disponemos allí de una función ejecutiva de mucha utilidad, en estos casos, que es la capacidad de autoinhibición y autocontrol, que es sumamente útil en este tipo de situaciones. Sin embargo, de ninguna manera esto significa claudicar a nuestro enojo o malestar porque, como dijimos, esa emoción esta allí y tarde o temprano volverá a aparecer. Por lo tanto, es apropiado en este caso diseñar una conversación difícil para exponer nuestro malestar. No se preocupen que más adelante compartiremos la “receta” para diseñar, de la mejor manera posible, esta conversación pendiente que nos será de gran ayuda para canalizar de manera óptima nuestra emoción aflictiva.

Las emociones y los dominios del ser

Veamos cómo podemos gestionar nuestras emociones a través de los dominios del ser. Es decir, podemos utilizar el cuerpo, la conciencia y el lenguaje verbal.

Los siguientes consejos pueden ayudarnos a rediseñar las emociones desde el cuerpo:

- Podemos cambiar la postura corporal
- Cambiar de ambiente
- Salir a caminar
- Practicar ejercicios
- Realizar ejercicios de respiración

- Aprender a relajarnos
- Meditar o hacer Mindfulness
- Escuchar música
- Bailar
- Hablar con alguien de confianza que nos cambie el humor
- O hacer algo que nos guste o darnos un permiso.

Luego, las siguientes recomendaciones nos pueden ayudar a gestionar las emociones desde la conciencia y el lenguaje verbal:

- Tenemos que ser buenos observadores y detectores de nuestras emociones y estados de ánimo.
- Debemos recordar que no somos responsables de nuestros estados de ánimo, pero sí de mantenernos en ellos.
- Además, tenemos que cuidarnos de las “historias que nos contamos”. Es decir, muchas veces acudimos a ellas para justificar nuestro estado de ánimo. Pero, en realidad, lo más factible es que sea nuestro estado de ánimo el que produzca, matice y arme la historia.
- Identificar y distinguir nuestras opiniones o apreciaciones personales de los hechos.
- Y diseñar acciones que nos ayuden a prevenir o gestionar las situaciones en la que esos estados de ánimo aparecen. Entonces, si podemos identificar que hay un determinado lugar o persona que nos hace sentir una emoción determinada, debemos reconocerlo y ver la manera por medio de la cual podemos llevar adelante una acción que nos brinde un resultado que nos sea favorable.

Una pequeña aclaración antes de seguir: tengamos en cuenta que el listado es a modo enunciativo, y, por lo tanto, además de las recomendaciones propuestas para cada dominio, cada persona puede incorporar la táctica o ejercicio que le sirva para gestionar su propia emoción. Se trata de probar, conocerse y experimentar hasta encontrar aquellos “trucos” que nos ayudan a cambiar la emoción del momento en cada uno de nosotros, para sentirnos mejor.

Conversaciones difíciles

Vamos a exponer unos requisitos que pueden orientarnos para planificar una conversación que nos ayude a obtener resultados más provechosos. En primer lugar, debemos diseñar lo que vamos a plantear con fundamentos. Es decir, tenemos que pensar cuál es el motivo por el cual queremos tener esta conversación.

Luego, tenemos que pensar cuál es o cuáles son los objetivos que buscamos con esa conversación. Pero tengan en cuenta lo siguiente: deben ser objetivos posibles, alcanzables, bien identificables y para ser cumplidos en determinado tiempo, lugar o en las condiciones que consideremos oportunas agregar. Por lo tanto, cuanto mejor diseñemos este punto argumental menos probabilidades hay de que la conversación se desvíe de nuestro planteo.

Luego, debemos distinguir los hechos de las opiniones. Para ello podemos hacernos la siguiente pregunta: ¿esto que sentimos se apoya en los hechos o en comentarios de otras personas, o en enojos anteriores que no han sido bien canalizados? A su vez, tenemos que diseñar nuestra respuesta posible frente al mejor o el peor escenario y trabajar nuestros pensamientos y creencias condicionantes. Por ejemplo, cuando la persona con la cual tenemos que conversar ya nos cae mal de antemano.

El siguiente punto que mencionaremos es fundamental... Nos referimos a escuchar. Generalmente, en este tipo de situaciones, solemos estar a la defensiva, pero tenemos que tratar de no imponer nuestro punto de vista. Es decir, debemos acudir a lo que se suele decir de manera coloquial, que es “escuchar la otra campana”.

Lo que ocurre es que, en ocasiones, desconocemos las motivaciones o intereses que tienen las personas para tomar ciertas decisiones y, lo que hacemos, es formular apreciaciones parciales observándolas desde afuera, porque nos está faltando la información completa. Es por eso que, en este punto nos puede ser útil pedir una explicación fundada de por qué se tomó cierta decisión o de por qué se llevó adelante determinado comportamiento. A veces nos puede sorprender la respuesta que nos brinda el otro frente a lo que nosotros habíamos imaginado.

Continuando con las recomendaciones, debemos enfocarnos en nosotros y en lo que nos pasa, sin reprochar ni aludir a la persona o a un defecto suyo, porque este comentario suele ser el disparador de la falacia Ad Hominem, que consiste en hacer uso del insulto para desviar el tema de la conversación. Recordemos que tenemos un objetivo que cumplir con esa conversación, por lo tanto, no desperdiciemos la oportunidad desviándonos argumentalmente de nuestro planteo.

Por otro lado, y como ya dijimos, no tenemos que suponer. Es decir, ante la duda, debemos preguntar, que es un aspecto que tiene relación con el escuchar, ya que le abre la posibilidad al otro para que exponga su situación tal cual es, lejos de lo que a nosotros nos pueda parecer. De esta manera, luego de escucharlo podemos decidir si estamos de acuerdo o no con su parecer. Pero no haberlo escuchado puede significar, de nuestra parte, estar actuando sobre una apreciación errada o infundada, situación que puede llegar a perjudicarnos.

Y, por último, tenemos que expresar nuestras emociones gestionándolas, si es que lo deseamos o la situación amerita que lo hagamos. Es decir, poder expresarnos de manera tranquila acerca nuestras emociones. Por ejemplo, podemos decir “me enoja, me molesta, me pone mal... determinada situación”.

Para lograr eso debemos ser nosotros quienes podamos dirigir esas emociones a donde queremos y que no sean ellas las que nos lleven a nosotros al hablar. Por lo tanto, aquí podemos hacer uso de las tácticas que recién mencionamos para llegar a esa conversación con el “humor” que nos sea útil para el momento.

Lo que sucede es que, además de la mejora en nuestro aspecto social, la gestión de manera eficiente de nuestras emociones y estados de ánimo repercute directamente en nuestro cuerpo. Es notorio cómo diseñan nuestro organismo, ya sea, favoreciendo nuestra salud o predisponiendo a la enfermedad, porque condicionan nuestro sistema inmune, así como determinan nuestros hábitos cotidianos y moldean nuestras posturas y corporalidad.