

GESTIÓN DE LA AUTOESTIMA EN LAS ORGANIZACIONES

Quitándole ambigüedad y brindando nitidez a los fundamentos
de nuestras relaciones

COMPONENTS OF SELF-ESTEEM

Sharpening and disambiguating the fundamentals of our human relations

Federico Fros Campelo¹

Resumen

La Autoestima, es considerada la esencia de la salud psicológica (Taylor y Brown, 1988), asociándose en la psicología una alta Autoestima con bienestar y una baja Autoestima con ansiedad y otras problemáticas (Leary y colegas, 1995). No obstante, el término está revestido actualmente de una inmensa ambigüedad. El objetivo del presente trabajo es resolver dicha ambigüedad en un afán por promover dinámicas positivas y pro-sociales, entre las cuales se destacan buenas prácticas en gestión y *management* como la inclusión y el trabajo en equipo, y también la desarticulación de epidemias conductuales modernas como discriminación, *bullying* (matoneo) y *mobbing* (acoso laboral).

Esfuerzos contemporáneos por parte de la psicología social (Leary y colegas, 1998) y de la neurociencia afectiva (Eisenberger y Lieberman, 2004; Lieberman y Eisenberger, 2005) proponen que la Autoestima es una medida del grado en que un individuo es incluido o excluido por otros. Autores como estos dos últimos, por ejemplo, estudian los correlatos neuronales del dolor por rechazo social y el ostracismo. No obstante, la psicología evolutiva –gracias a su visión del cerebro como una composición de unidades de dominio específico ganadas a lo largo de millones de años de evolución- nos sugiere que la evaluación interpretativa de inclusión/exclusión no constituye la única operación psicológica inherente a la Autoestima (Fros Campelo, 2014).

En el presente trabajo, se presentará una hipótesis acerca de los múltiples componentes que integran la Autoestima, que constituyen unidades operativas de nuestro cerebro de carácter emocional/motivacional. En un afán por promover la divulgación y el entendimiento de estas cuestiones, se acompañará dicha hipótesis con dos modelos visuales

1 Profesor del MBA de la Universidad de Palermo, Argentina. Investigador en Procesos Cerebrales. Director de HomoSentiens. Correo electrónico: federicofroscompelo@homosentiens.com.ar
Artículo recibido: 06/06/2016. Aprobado: 30/06/2016.

que contribuyen a hacer nítida la dinámica fundamental de las relaciones humanas.

Palabras claves: Autoestima; Replicación; Aprobación; Certidumbre; Comparación; Empatía.

Abstract

Self-Esteem is considered the essence of psychological health (Taylor and Brown, 1988). Within the field of Psychology, high Self-Esteem is linked with a state of well-being whereas low Self-Esteem is associated to anxiety and other disorders (Leary et al., 1995). However, the term is currently covered by huge ambiguity. The purpose of the present work is to clarify such ambiguity in order to promote positive and pro-social dynamics, among which good practices in management can be emphasized such as inclusiveness and teamwork. Modern behavioral epidemics such as discrimination, bullying and mobbing are consequently subjected to dismantling as well.

Contemporary efforts performed by social psychology (Leary et al., 1998) and affective neuroscience (Eisenberger and Lieberman, 2004; Lieberman and Eisenberger, 2005) suggest that Self-Esteem is a measure of the degree to which an individual is included or excluded by others. Authors such as the latter study the neural correlates of social rejection and ostracism. Nevertheless, Evolutionary Psychology –thanks to its approach to the brain as an arrangement of specific domain units gained along millions of years of evolution– suggests that the interpretative appraisal of inclusion/exclusion does not represent the only process concerning Self-Esteem (Fros Campelo, 2014).

In this work a hypothesis is presented: it concerns Self-Esteem being composed by multiple components, i.e.: operational units within our brains of emotional/motivational character. In an effort to promote both divulgation and understanding of these matters, the hypothesis is accompanied by two visual models which contribute to sharpen the fundamental dynamics of human relations.

Key words: *Self-Esteem; Replication; Approval; Certainty; Comparison; Empathy.*

Introducción

Unidades de procesamiento cerebrales que fundamentan nuestras relaciones sociales

Con el surgimiento de las tecnologías de computación durante la segunda guerra mundial, se da también la aparición de la *Teoría Computacional de la Mente* en la década de 1940. La premisa fundamental de semejante abordaje es que *la actividad fundamental del cerebro es el procesamiento de información* (Pinker, 1997). Según la Teoría Computacional de la Mente, creencias y deseos son procesos de información, gestionados por la actividad neuronal. El paradigma dominante desde entonces en la ciencia es que la mente resulta lo que el cerebro hace.

La visión computacional de nuestra actividad cerebral ha permitido plantear preguntas significativas en la neurociencia, y también ha dado lugar a una agenda de investigación increíblemente fructífera en la psicología científica. Una de las mayores contribuciones proviene del filósofo Jerry A. Fodor (1983). La visión genérica de un cerebro con mecanismos de procesamiento que organizan la información se hizo incluso más refinada gracias a él. Fodor defendió fuertemente la idea de “procesos modulares” a principios de la década de los ochenta, como si fueran programas de *software*, independientemente de a qué *hardware* anatómico deban recurrir para ejecutar su operación.

Integrando la disciplina denominada *psicología evolutiva*, la que estudia cómo llegamos a tener los procesos cerebrales que tenemos gracias a descender de una larguísima cadena de replicantes tras millones de años de evolución, la visión de Jerry A. Fodor se ha profundizado. En psicología evolutiva se sugiere que los módulos son unidades de procesamiento mental que evolucionaron gracias a la presión selectiva (Cosmides & Tooby, 1994). Es decir, evolucionaron como respuestas muy concretas a las presiones del entorno y de nuestros pares. De esta forma, uno de los postulados fundamentales de dicha disciplina es que la mente está organizada con funciones caracterizadas por su “*especificidad de dominio*”: las funciones/programas de nuestro cerebro no resuelven problemas genéricos, sino que por el contrario resuelven situaciones muy particulares típicas en la vida de nuestros antepasados cazadores y recolectores por gran parte de nuestra historia evolutiva.

El entendimiento del cerebro como sistema muy complejo, dentro del cual se disciernen unidades de procesamiento que interactúan las unas con las otras, viene siendo hasta ahora el abordaje más acertado y fructífero de la ciencia. De esta manera, la especificidad de dominio abarca cuestiones perceptivas, cognitivas y –lo más relevante para el ámbito que aquí nos convoca- emocionales/motivacionales.

Uno de los ámbitos menos explorados del procesamiento de nuestro cerebro, aún dada hoy día la integración transversal fructífera de la neurociencia, la psicología cognitiva y la psicología evolutiva, lo constituye la fenomenología de emociones y motivaciones. Es muy reciente (cosa de los últimos veinte años) -y también muy paulatina- la incorporación del paradigma de “programas del cerebro” en el estudio de las emociones (Fros Campelo, 2015). Consecuentemente, puede afirmarse que éste es el ámbito más exigente en el cual se está desarrollando la exploración más moderna del funcionamiento del cerebro.

No hace mucho el psicólogo Silvan Tomkins propuso que ciertos procesos en las emociones pueden diferenciarse según diferentes guiones, que nos proveen de “programas” para actuar. Por su parte, Ortony y Turner (1990) sostuvieron que debe haber componentes más básicos que las emociones mismas (por más básicas que se suponga a algunas). Luego, en 1993, Carroll Izard defendió que las unidades de procesamiento de las emociones, cualesquiera fueran, resultan independientes de los procesos cognitivos de nuestro cerebro. En el año 2001 Richard Lazarus dio por tierra todo modelo de las emociones que las asumiera como dimensiones dentro de un mismo espectro continuo. O sea, debemos apostararlo todo a que hay procesos separados y concretos que las fundamentan: lo que él denominó “núcleos temáticos”.

Paul E. Griffiths (1997) concilió muchos de estos aportes argumentando a favor de que las emociones están sustentadas en “programas” afectivos o “módulos” emocionales. En la misma línea, Ross Buck (1999) propone la existencia de PRIMES: “Sistemas Primarios Motivacionales y Emocionales”, siendo estas unidades de procesamiento que fundamentan emociones y motivaciones en simultáneo.

El trabajo más moderno y revolucionario es por excelencia el del psicobiólogo y neurocientífico Jaak Panksepp, descubriendo Sistemas emocionales que llevamos todos los mamíferos, entre los cuales se encuentra el Sistema-de-Búsqueda y otros seis (Sistema-de-Ira, Sistema-de-Miedo, Sistema-de-Atracción-Sexual, Sistema-de-Cuidado-Maternal, Sistema-de-Dolor-por-Separación, Sistema-de-Juego). (Panksepp & Biven, 2012).

Es con fundamento en dichos trabajos que aquí utilizaremos el lenguaje de *funciones emocionales* (Fros Campelo, 2014). ¿En qué consisten? A esta altura de las investigaciones en neurociencia social y afectiva, en psicología cognitiva y en psicología evolutiva, ya pueden identificarse unidades de procesamiento que permiten explicar la mayor parte de nuestra vida social cotidiana (motivaciones, emociones y conductas consecuentes), e incluso predecirla.

Las funciones emocionales son procesos cerebrales discretos que le asignan valor y sentido a las circunstancias. Este propósito fue ganado gracias a la presión evolutiva a la cual estuvo sometido el cerebro, dejando en evidencia cuán efectivos fuimos en jugar el juego de la supervivencia (abarcando dentro de ‘supervivencia’ también el relacionamiento entre congéneres y no solamente entre miembros de distintas especies). De hecho, la presión de la vida en sociedad para los mamíferos, primates y homínidos ha sido increíblemente fuerte a la hora de establecer la configuración operativa de estas unidades de procesamiento.

Las funciones emocionales no se sienten, es decir, están fuera de la propiedad de la consciencia que llamamos ‘sentencia’. Su procesamiento es análogo a la resolución modular de la vista (bordes, superficies, procesamiento del color o del movimiento se procesan de manera independiente) que luego se integra como un todo. Podría simplificarse que las funciones emocionales son componentes menores que las experiencias sensibles tanto motivacionales como emocionales (sin caer en ninguna clase de reduccionismo biológico).

Lo que se sienten, entonces, no son las funciones emocionales en sí mismas sino el resultado de su activación conjugada con otros recursos cerebrales y corporales (como la

atención, la memoria, recursos cognitivos) que las propias funciones emocionales reclutan directa o indirectamente –y que incluso quedan reclutados de manera colateral, dada la complejidad sistémica y recursiva del cerebro.

Luego del desarrollo del presente trabajo podrá encontrarse un Anexo con mayores detalles sobre las funciones emocionales, sin entrar en la descripción del modelo completo dado que hacerlo no constituye el propósito en sí mismo del presente artículo. A tales efectos, el desarrollo aquí se desenvolverá mencionando paulatinamente las funciones pertinentes que precisan ser tenidas en cuenta para cumplir nuestro objetivo: resolver la ambigüedad del término Autoestima y brindar nitidez a las dinámicas fundamentales de nuestras relaciones humanas, con el fin último de promover dinámicas positivas y pro-sociales, destacar buenas prácticas en gestión y *management* como la inclusión y el trabajo en equipo, y sugerir cómo desarticular epidemias conductuales modernas tales como discriminación, *bullying* (matoneo) y *mobbing* (acoso laboral).

1. Dinámica fundamental de las relaciones humanas

1.1 Búsqueda de aprobación

Ya lo decía en el siglo XIX William James, fundador de la ‘psicología funcional’: <<El más profundo principio en la naturaleza humana es el ansia por la aprobación>>. Cuando la obtenemos, satisfacemos la motivación que genera una función emocional que podemos denominar BÚSQUEDA DE APROBACIÓN.

La BÚSQUEDA DE APROBACIÓN es satisfecha, justamente, al reconocer que estamos siendo considerados por nuestros pares. Es una función que está activada prácticamente de manera permanente a lo largo de nuestras vidas, lo cual da lugar a innumerables expresiones. <<¡Mamá!, ¿me viste?, ¿viste lo que hice?>> solemos gritar de niños al trepar un tobogán o al terminar un dibujito (tremendos logros para una corta edad). En general, los logros en nuestra vida nos satisfacen si alguien nos reconoce por ellos.

La BÚSQUEDA DE APROBACIÓN se manifiesta en infinidad de formas. Queremos ser importantes para nuestra pareja, destacar en el trabajo, que nuestro amigo nos llame... Queremos resaltar en clase, llamar la atención, impresionar a los demás... Necesitamos que nos tengan en cuenta, que nos acepten y consideren, que nos den apoyo y consuelo, que nos devuelvan el cariño que damos. Procuramos que nos quieran, que nos deseen, que no nos rechace justo esa persona a quien estamos seduciendo, que no nos desmerezcan delante de los demás... (La propia palabra ‘desmerecer’, por ejemplo, no existiría en nuestro vocabulario si no fuera por esta función.) En general, la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN se hace presente en lo profundo de muchísimas metas específicas que tenemos los humanos, como aquellas identificadas en taxonomías y clasificaciones como la de Chulef, Read y Walsh (2001).

La BÚSQUEDA DE APROBACIÓN genera el deseo que lleva a la inmensísima mayoría de nosotros a querer vestir los últimos estilos y tener la última tecnología. También

motiva a muchos usuarios y clientes a patear y quejarse para que alguien los atienda 'como se debe' y los escuche 'como corresponde'. Incluso es el deseo que encandila a varios adolescentes para unirse a pandillas e introducirse en actividades criminales.

Siendo que -gracias a la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN- vincularnos nos resulta esencial, es entendible que la pérdida de una amistad, de una relación de pareja, o incluso la muerte de un ser querido sean fuentes de experiencias emocionales negativas.

Algunos defienden que buscamos la aprobación de los demás porque aprendemos a hacerlo así desde pequeños. Sin embargo, las recientes investigaciones sobre nuestra naturaleza ya nos permiten reconocer que se trata, sin más, de un rasgo biológico. Es verdad que si estamos constantemente expuestos a un escenario social que fomenta la dependencia, dicha función emocional se sensibiliza. Pero cualquier aprendizaje o condicionamiento no trabaja en el aire, sino sobre una función preexistente que ya está cableada en nuestra mente (Cacioppo y Patrick, 2008). Lo adquirido se aprehende sobre lo innato. El entorno social puede entrenar la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN, pero no inducirla desde cero.

1.2 Dolor

Ahora bien, ¿por qué resulta tan doloroso ser rechazados, ser desaprobados? Porque existe una base neurológica para que esto suceda. Ciertas áreas del cerebro -se sabe desde hace ya un tiempo- procesan la sensación de dolor físico. Se encienden, por ejemplo, cuando uno se cierra la puerta del armario en los dedos. Hace poco se hizo el sorprendente descubrimiento de que algunas de estas mismas áreas también consiguen hacernos sentir dolor emocional (Eisenberger y Lieberman, 2004). Precisamente, el dolor del rechazo. Así trabaja la evolución: aprovecha los recursos existentes para resolver problemas nuevos. Y en ciertas ocasiones el resultado es como éste, donde una misma estructura cerebral sirve para más de una función al mismo tiempo.

En el escenario de millones de años de evolución de nuestro linaje primate, permanecer en grupos resultó esencial, pues cualquier distanciamiento de la manada podría implicar una peligrosa exposición ante depredadores. La exclusión constituye un riesgo demasiado serio.

Es de esta manera que las áreas cerebrales dedicadas a procesar el dolor físico se sensibilizaron, permitiendo sentir dolor ante la separación social. Se desarrollaron como un sistema de alarma adaptativo, monitoreando cuán incluidos y contenidos nos encontramos a cada momento. Es así como surgió el DOLOR emocional, con el carácter de una experiencia estresante, gracias a la interpretación de una real o potencial distancia respecto del grupo; y también respecto de otros a quienes les tenemos afecto (Lieberman y Eisenberger, 2005). Este DOLOR lleva inmediatamente a querer reparar la distancia amenazante, y a querer restablecer vínculos de protección y certidumbre. La permanencia en el grupo social nos hizo sentir seguros desde tiempos inmemoriales.

Algunas de las áreas que participan de la función emocional de DOLOR están indicadas en la Tabla Anexa A.

A las personas hoy día nos hiere mucho la exclusión. De niños le hacíamos <<te corto>> a un amiguito y lo poníamos a sufrir. De adolescentes fingíamos que alguien no existía para castigarlo. (Bueno, de adultos muchos también lo hacen). Históricamente, el destierro ha sido uno de los castigos sociales más severos. En instituciones correccionales contemporáneas el último recurso es el confinamiento solitario (Williams, 2001). Y... ¡cómo les duele a los jugadores que el director técnico los excluya de la convocatoria!

No debemos llevarnos la imagen equivocada de que la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN sirve exclusivamente para llamar la atención y procurar importancia. Su utilidad profunda radica en hacer posibles el cariño y el afecto en las relaciones humanas. Gracias a esta función emocional, cuando nos dan afecto todo nuestro cuerpo reconoce la experiencia agradable, y además responde en consecuencia. ¿Cómo reacciona nuestro organismo al cariño? Para apreciar cuál es el impacto directo en nuestra salud de satisfacer (o no) esta función emocional, deberíamos desactivar los procesos de razonamiento, las especulaciones de ‘me-quiere-no-me-quiere’ y toda la carga de nuestra experiencia. ¿Podemos hacerlo? No. Pero un ejercicio lo más parecido a esto es observar qué pasa con los bebés. Ellos aún no incorporaron las formas más sofisticadas de procesamiento cerebral que se desarrollan en la maduración. Y es en ellos que la profundidad de esta función está a flor de piel.

Entre los efectos que provoca el DOLOR, están las hormonas del estrés que se segregan internamente en el torrente sanguíneo. De adultos, los sentimientos de aislamiento pueden generar estrés y afectar las funciones inmune y cardiovascular (Cacioppo y Patrick, 2008). Pero en los pequeños el asunto puede incluso ser más grave. El fenómeno denominado *hospitalismo* es un ejemplo perfecto de ello (Sapolsky, 2004): como resultado del menor contacto físico posible hacia los niños que procuraba tenerse en los orfanatos y centros de salud a principios del siglo XX, los bebés en las salas de maternidad sufrían de depresión en sus sistemas inmunes, enfermaban y caían con infecciones gastrointestinales o respiratorias. Luego, los médicos les diagnosticaban <<hospitalismo>> y así paradójicamente se los aislaba aún más y se los tocaba aún menos. La tasa de mortalidad infantil se disparaba en consecuencia.

Lo que verdaderamente estaba pasando es que los bebés sufrían de privación emocional. Pruebas realizadas recién muchos años después confirmaron que, efectivamente, es esencial tocar con frecuencia a los bebés, acariciar sus cuerpos y jugar con sus extremidades (Field y colegas, 1986). Si son prematuros, los niños pueden crecer hasta un 50% más rápido, consiguen salir de Neonatología antes que los demás, y luego se muestran más activos y despiertos de conducta.

¡He aquí el impacto directo en el cuerpo que causa la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN! Esta función, junto con el DOLOR, no trabaja al nivel del intelecto y de las palabras, sino mucho más profundo. Sin haber adoptado todavía el lenguaje, sin condicionamiento sociales y sin siquiera poder controlar aún los movimientos del cuerpo, cuando una personita encuentra su BÚSQUEDA DE APROBACIÓN satisfecha (por ejemplo, a través del contacto físico) los efectos beneficiosos le repercuten en todo su cuerpo: salud, desarrollo, bienestar psicofísico. Un buen cuidado recibido cuando somos niños nos asegura crecer como adultos saludables y felices. Por el contrario, está comprobado que

los niños desatendidos, despreciados o sometidos se desarrollan con ansiedad crónica, y se transforman en adultos con inseguridad y problemas de carácter.

Así como una BÚSQUEDA DE APROBACIÓN insatisfecha activa el DOLOR y genera estrés, esta función bien saciada genera endorfinas y oxitocina, que moderan el DOLOR emocional tanto como el dolor físico (no debemos olvidar que ambos dolores comparten recursos del cerebro).

1.3 Replicación

Completar la dinámica fundamental de nuestras relaciones humanas requiere que echemos mano a una tercera función emocional, la que podemos denominar REPLICACIÓN.

La REPLICACIÓN es el fundamento de las emociones retributivas en general (De Waal, 2006). A una bofetada le sigue una represalia. Pero a un abrazo lo sucede otro abrazo, y a un gesto de cariño se retribuye con otra expresión de amor. Ante la aceptación del otro, uno tiende a aceptarlo. Ante el perdón del otro, uno queda más proclive a perdonarlo (Lazare 2010; Worthington Jr. 2010). El filósofo chino Confucio, casi dos milenios y medio atrás, ya observaba que la 'reciprocidad' es algo natural de los comportamientos humanos. Son, en efecto, nuestros criterios morales los que se sustentan en hacer valer lo recíproco (Gazzaniga, 2005; Evers, 2009; Churchland, 2011). Un argumento ético tiene solidez y autoridad cuando apela a lo retributivo: <<No hagas lo que no te gusta que te hagan>>.

Como sociedad contemporánea hemos conseguido estandarizar la reciprocidad: hacés un trabajo para otro y ese otro le remunera en consecuencia, uno espera su turno para cruzar con el semáforo y luego el otro espera el suyo las próximas veces. ¿No es esto acaso la materialización de lo que sentimos correcto según las emociones retributivas que llevamos dentro?

Es en este punto que ya podemos recurrir a un modelo visual para ilustrar la dinámica fundamental de nuestras relaciones humanas, haciendo uso de la analogía con un mapa del tipo planisferio en el cual los bordes extremos opuestos representan una continuidad.

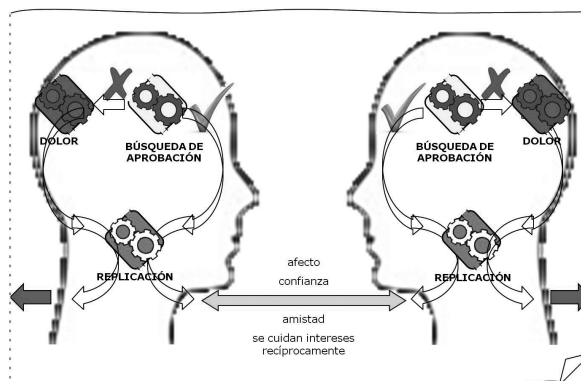


Figura 1: Mapa de la dinámica fundamental de las relaciones humanas

Cuando una persona satisface su **BÚSQUEDA DE APROBACIÓN** a partir de los estímulos que le brinda otra, la **REPLICACIÓN** se le activa en su interior favoreciendo que emprenda conductas recíprocas, con estímulos pro-sociales. Así se hace posible que aquella otra persona también vea su misma función emocional satisfecha. De esta manera es que surgen comportamientos como el altruismo recíproco, se inician procesos de amistad, afecto, confianza y el cuidado de intereses mutuos (Trivers, 1971; Trivers 2006).

Por el contrario, una **BÚSQUEDA DE APROBACIÓN** insatisfecha a partir del rechazo o la exclusión que una persona ejerce sobre la otra, propicia el encendido del **DOLOR** y como consecuencia la misma función emocional de **REPLICACIÓN** opera retribuyendo calidades vinculares de rechazo y alejamiento. Podríamos decir pedagógica e ilustrativamente que la personas se alejan, o bien se relacionan “por el lado de atrás” del mapa. En ciertos casos disfuncionales, la reciprocidad de estímulos nocivos puede desembocar en que se haga estable una dinámica de relacionamiento negativa y recurrente, e incluso en el peor de los casos que se consoliden escaladas de retaliación.

2. Mapa de la Autoestima

Con la exposición hecha hasta este punto, es comprensible afirmar que la Autoestima no es en sí misma una función emocional ni tampoco un circuito cerebral. En efecto, a la luz de la psicología evolutiva, formular un modelo de la Autoestima como la operación conjunta de distintas unidades funcionales de carácter emocional y motivacional (de dominio específico) resulta lo más atinado. Hipotetizar el siguiente modelo es un abordaje que no pretende ser la versión definitiva y exhaustivamente detallada de la Autoestima, sino un aporte que le brinde nitidez y pueda dar lugar a futuras profundizaciones e investigaciones por parte de otros autores.

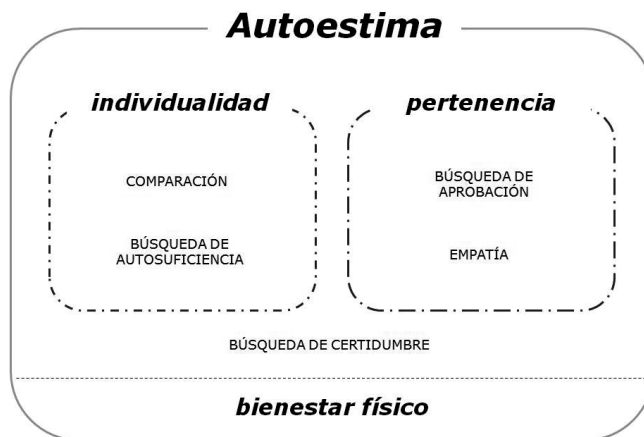


Figura 2: mapa de la Autoestima

En coincidencia con la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), afirmar que la base de nuestra Autoestima radica en el bienestar físico no es desatinado. Gracias a la

ciencia, cada día que pasa comprendemos más y más cuán inseparables son nuestra psiquis y nuestro cuerpo. Experimentar bienestar en el cuerpo produce la liberación de neuropéptidos como endorfinas, comprensión que ha llevado en el último par de décadas a que los médicos nos sugieran seguir una buena alimentación, hacer actividad deportiva regularmente, tener un buen descanso a diario e incluso exponernos a todo aquello que sea sensorialmente placentero (escuchar música que nos gusta o usar un rico perfume). Todo ello como principios que inducen un estado psicológico de salud.

Exponernos a condiciones ambientales adversas y privarnos de sensaciones físicas agradables son factores que nos hacen menos felices. Ni hablar del estrés, por supuesto, que con las hormonas que libera en nuestro torrente sanguíneo (como los glucocorticoides) nos deja irritables. Cualquier molestia física crónica a la larga ejerce una influencia negativa en nuestra Autoestima. Tenemos que ayudar a quienes tienen enfermedades, porque el simple hecho de padecerlas deteriora su valoración de sí mismos. No sólo por factores psicológicos, como ver su autonomía menoscabada, sino fundamentalmente por factores que comienzan en la propia química fundamental del cuerpo.

Otro fundamento básico de la Autoestima, en este caso más específico ya que se trata de una función emocional con operación cerebral, consiste en satisfacer la BÚSQUEDA DE CERTIDUMBRE. De la misma se derivan las sensaciones de seguridad tanto física como mental. Es esencial para el correcto funcionamiento de nuestra psiquis que le encontremos sentido a las cosas, podamos quitarle ambigüedad a las circunstancias y construir previsibilidad sobre nuestro mundo. Por eso, cuando un estado de confusión dura más de lo esperado nos sentimos perdidos. La situación nos desorganiza por completo.

Una Autoestima robusta está asociada a la experiencia de saber bien quién uno es, hacia dónde va y qué quiere. La certidumbre y la confianza en uno mismo inherentes (Branden, 1993) pueden encontrar su fundamento en esta función emocional de BÚSQUEDA DE CERTIDUMBRE. Claro, la cosa puede hacerse cuesta arriba si el entorno está plagado de ambigüedad e imprevistos: una reorganización en la empresa donde uno trabaja, o incluso el escenario mucho más vasto y difícil de un país con incertidumbres políticas y económicas. Así es difícil construir previsibilidad y sentido. Ojalá tuviéramos la receta para resolver las circunstancias. Pero lo que sí está a nuestro alcance es el desarrollo de la propia autonomía, de manera tal de enfrentar las adversidades sin quedar desmedidamente dependiente de factores externos.

La valoración de la propia autonomía, en efecto, surge a partir de la función de BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA. Semejante función emocional da lugar a motivaciones universales como aquellas identificadas por McClelland (1987): tener el poder de influir en los demás, ser capaces de lograr metas propias, y llevar el control de lo que estamos viviendo. Cuando sentimos que semejantes motivaciones universales no pueden ser satisfechas nuestra experiencia se torna desfavorable.

Es habitual que se dé a entender que alguien tiene su Autoestima baja cuando se recurre a descripciones como la siguiente: <<se siente inseguro de sí mismo>>. En el

ecosistema interno de la Autoestima que la BÚSQUEDA DE CERTIDUMBRE forma con la BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA y la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN, podemos inferir que al ‘*inseguro*’ no le resulta previsible lograr sus propios objetivos, influir en los demás o ser aceptado por ellos (por lo menos en un ámbito particular de su vida). Siente que, en dicho ámbito, no tiene control de las variables y por eso sufre tanto temor (Bandura y Schunk, 1981; Bandura y Cervone, 1983). Además, esto genera un impacto en dominó sobre el resto de sus actividades, cosa que lo desenergiza mucho.

En realidad, sentir inseguridad es algo que nos ha pasado a todos, por lo menos alguna vez en la vida (Reiss, 2008). Aunque sea en un ámbito muy concreto, como el deporte en la escuela primaria, como hablar en público o como en las relaciones adultas de pareja que pueden suceder después de un divorcio. Es una experiencia de la que nadie está exento. La clave, por supuesto, reside en trascender dicha inseguridad transitoria, pudiendo obtener cada uno de nosotros los indicios de cómo hacerlo a partir del entendimiento de tales componentes internos de la Autoestima.

Un ejemplo que ilustra magníficamente la interacción que en el ecosistema interno de la Autoestima forma la BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA con la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN es el siguiente: necesitamos ser reconocidos por nuestros logros. Toda meta validada por la sociedad (como casarse, ganar un concurso o descubrir una solución empresarial o científica) no sólo satisface nuestra motivación universal de logro sino también nuestra BÚSQUEDA DE APROBACIÓN por parte de la sociedad misma que la reconoce. En realidad, no es raro que sea la aceptación de los demás en sí misma la que estemos buscando alcanzar para afianzar nuestra Autoestima, y que así la BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA termine instrumentalmente al servicio de la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN –quedando el logro como una herramienta para la pertenencia.

Entre los psicólogos que estudian cómo formamos nuestra identidad se popularizó clasificar que uno tiene motivaciones o bien ‘externas’ o bien ‘intrínsecas’ (Deci y Ryan, 2000). Suelen ver al <<reconocimiento social>> como un motivo ‘externo’, mientras que consideran al afán por conseguir un <<logro personal>> como algo ‘interno’. Claro, esta interpretación en realidad depende de quién causa nuestra satisfacción: el otro es quien nos aprueba, mientras que es uno mismo quien consigue un logro. Más allá de esta clasificación, igual no debemos perder de vista que en lo profundo todas nuestras motivaciones se deben a que contamos con funciones como las que venimos reconociendo.

La forma en que nos vemos a nosotros mismos (y la forma en que nos construimos como personas) comprende un delicado equilibrio entre pertenencia e individualidad. Necesitamos ser parte de algo mayor a nosotros, algo más extenso que los límites de nuestro cuerpo y que nos contenga... Pero también precisamos diferenciarnos y mantener cierta independencia (Kamvar y Harris, 2009); debemos sentirnos únicos.

El aspecto independiente de nuestra Autoestima se consolida en base a nuestra BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA: la propia autonomía, las competencias personales y la propia capacidad de control. Nos sentimos bien cuando nos percibimos fieles a

nosotros mismos (Frijda y Mesquita, 2000) y cuando reconocemos la propia libertad de elección (Huertas, 2008). La función de COMPARACIÓN es otro ingrediente esencial para el contraste de nuestra individualidad con los atributos de los demás. Tan solo una evidencia de tantas que podríamos citar para argumentarlo es lo que sucede en el *mobbing* (acoso laboral): La receta moderna para poner la propia individualidad en peligro es transformarnos en un número dentro del trabajo, simplemente uno más del montón sin atención especial, perdiendo la propia originalidad.

Por otro lado, todos tenemos un aspecto de la Autoestima interdependiente (Marina, 1996). Es aquel que nos define en términos de nuestras relaciones (TenHouten, 2007). Toma forma sobre la seguridad de que hay otros con quienes podemos interactuar, con quienes compartir, en quienes confiar y encontrar contención. La pertenencia nos asegura amparo y protección, ya sea una pertenencia de a dos (como una amistad o una pareja), un grupo o incluso una pertenencia conceptual (sentirnos parte de la gente que ‘consigue lo que se propone’ o de la gente ‘atractiva’). Sentirnos desamparados resulta devastador para la Autoestima. A medida que satisfacemos semejante avidez por la vinculación aumenta el nivel de endorfinas en nuestro cuerpo, y con él nuestro bienestar (Panksepp, 1982; Keveny y colegas, 1989; Panksepp y colegas, 1996).

No debemos olvidar el carácter evolutivo de contar con funciones emocionales en una determinada dinámica de interacción interna que constituya el fundamento operativo de nuestra Autoestima. Aunque parezca un ejemplo burdo, los componentes de la pertenencia son aquellos que en su versión más primitiva hace millones de años fundamentaron el comportamiento de los peces en cardúmenes y de pájaros en bandadas. Cuando todavía nuestros antepasados no eran homínidos, la pertenencia ya se bosquejaba en su interior impulsándolos a hacer lo que los demás hacían (Harris, 2006). Actualmente formamos subgrupos dentro de la sociedad, y dentro de estos subgrupos tenemos los mismos comportamientos económicos, las mismas preferencias por los destinos de veraneo, la misma forma de vestirnos y así sucesivamente (Eibl-Eibesfeldt, 1989).

Está comprobado que la sensación de pertenencia estimula la cooperación entre los integrantes de un grupo (Dijksterhuis, 2005; Sapolsky, 2005). Lo más interesante del caso es que cooperamos con otros integrantes aún cuando el conjunto de personas se consolide de un momento a otro según criterios absolutamente arbitrarios (y seamos conscientes de ello). Por ejemplo, cuando nos vamos de vacaciones: incluso si nos agrupan al azar en un contingente turístico, pronto empezamos a interpretar que compartimos rasgos en común con la gente de tal contingente... ¡que los de otro colectivo de personas no tienen!

Conclusión

El reconocimiento de “programas” emocionales/motivacionales (a los que aquí hemos denominado funciones emocionales) permite afrontar problemáticas sociales con una nueva perspectiva. En primer lugar, brindando una nitidez sin precedentes en la dinámica fundamental de nuestras relaciones humanas, a partir de la operación secuencial de estos

programas por dentro de nosotros y la consecuente activación de los mismos en aquellos con quienes nos relacionamos.

La figura 1, el mapa de nuestras interacciones fundamentales, es una forma visual para consolidar la sugerencia de que debemos tener cuidado acerca de no responder con automatismos a partir de funciones emocionales que traemos de origen y pueden llevarnos a respuestas no reflexivas. En las dinámicas de inclusión, máxime en las buenas prácticas en gestión, *management* y trabajo en equipo, es menester evaluar con cautela qué estímulos pueden ser aquellos que hagan sentir aprobado y comprendido al otro a efectos de promoverlos, y desarticular interacciones replicativas que no contribuyen al bienestar social.

La figura 2, el mapa de nuestra Autoestima, deja al descubierto la esencia de las experiencias internas que las víctimas de nuestra sociedad padecen. El pandémico *bullying* que hallamos en colegios primarios y secundarios, por ejemplo, encuentra su explicación en la combinación entre la BÚSQUEDA DE APROBACIÓN, la COMPARACIÓN disfuncional y el DOLOR social que puede experimentar quien ejecuta la violencia. Dado que todo niño y adolescente busca la aprobación de sus pares, quien no encuentra estrategias para desarrollar sus propias capacidades puede sentir comparativamente un contraste angustioso ante los atributos de los demás. La manera disfuncional que encuentra el “matoncito” de reparar semejante inferioridad subjetiva y comparativa termina siendo recurrir a otro aspecto en el cual pueda ser “mejor”. Así es que muchas veces nos enteramos que en pleno episodio de *bullying* se dan argumentos del tipo: <<Te pego porque sos linda>>.

El concepto de “*inteligencia emocional*” puede pensarse desde este ángulo: haciendo intervenir nuestra voluntad, podemos reinterpretar nuestra experiencia para desactivar a tiempo la emoción que no corresponde y promover un proceso emocional alternativo, gracias a los efectos que la interpretación tiene como detonante sobre las funciones emocionales.

Anexo

1. Modelo de Funciones Emocionales

Aquello que llamamos emociones y aquello que llamamos motivaciones (deseos y necesidades) no son lo mismo. Son, de hecho, fenómenos diferentes. De todas maneras, involucran los mismos constituyentes operacionales de fondo, que son precisamente las funciones emocionales. Al hablar de “motivaciones” se advierte que por un lado las funciones emocionales tienen la capacidad de iniciar conductas (como cuando evitamos una situación contaminante de manera espontánea dada la aversión a sustancias putrefactas). Al hablar de “emociones”, por otro lado, se hace manifiesta la capacidad que también tienen las funciones emocionales en provocar una experiencia interna (siguiendo con ese ejemplo, proximalmente sentimos “asco”).

El modelo de funciones emocionales (Fros Campelo, 2014) identifica las siguientes, permitiendo predecir -con cierto grado de aproximación- cómo será en determinadas circunstancias la respuesta de una persona a ciertas acciones de otra para con ella [Ver Tabla Anexa B]:

- BÚSQUEDA DE NOVEDAD
- BÚSQUEDA DE CERTIDUMBRE
- BÚSQUEDA DE APROBACIÓN
- DOLOR
- REPLICACIÓN
- EMPATÍA
- BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA
- COMPARACIÓN

Cada función emocional exige recursos muy particulares del cerebro: determinadas estructuras cerebrales, diferentes circuitos de neuronas, y la intervención de neuropéptidos. Consecuentemente quedan sujetas –como todo modelo científico- a la formulación de hipótesis en base a ellas, a la experimentación y a la consecuente validación o refutación del modelo. (Especialmente en cuanto a qué recursos las sustentan [Ver Tabla Anexa A]).

En la enumeración de estas ocho funciones emocionales no se presenta un listado exhaustivo. De hecho, no necesariamente son las únicas, pues hay evidencias de que procesamientos como el ASCO (aversión a contagios y contaminantes) y el HORROR (aversión visceral a las lesiones físicas de nuestros pares, cosa que explotan las abundantes películas del cine <<gore>> contemporáneo) también son de índole funcional.

En efecto, este modelo no pretende constituir una descripción definitiva sino abarcar aquellas unidades de procesamiento que contribuyen a lo más habitual de nuestra vida en sociedad. De la misma manera es que el presente modelo no comprende funciones que generan experiencias más instintivas como la SED, el SUEÑO, el deseo sexual, el apetito de aire, el apetito de sal, el apetito de grasas y azúcares y la necesidad de excreción (las cuales, no obstante, pueden reconocerse como modularmente independientes las unas de las otras, exigiendo recursos muy particulares del cerebro y activadas bajo determinados *inputs*).

La comprensión de semejantes funciones emocionales también permite explicar lo que subyace a las taxonomías de las motivaciones humanas (el intento por clasificarlas) (McClelland, 1987), y permite fundamentar las teorías modernas de personalidad (como la de Steven Reiss, 2000 y 2008). Incluso hace posible abordar disfuncionalidades como la dependencia o la ansiedad en el relacionamiento.

Como hemos concluido, resulta posible retroalimentar a la sociedad con cambios efectivos en todos los niveles a partir de la comprensión del funcionamiento del cerebro.

Tabla Anexa A: Las ocho funciones emocionales y sus posibles recursos

FUNCIÓN	Recursos cerebrales posiblemente involucrados (algunos)	Neurotransmisores y Hormonas que contribuyen (algunos)
BÚSQUEDA DE CERTIDUMBRE	Sistema-de-Búsqueda, Corteza Prefrontal (CPF), amígdala	dopamina
BÚSQUEDA DE NOVEDAD	Sistema-de-Búsqueda, CPF, amígdala	dopamina
BÚSQUEDA DE APROBACIÓN	Sistema-de-Dolor-por-Separación, Corteza Cingulada Anterior (CCA), Corteza Orbitofrontal (COF)	(activando): dopamina (calmando): endorfinas, oxitocina, serotonina
DOLOR	Sistema-de-Dolor-por-Separación, ciertos núcleos del Tálamo, Sustancia Gris Periacueductal (SGP), CCA, COF (en inequidad), ínsula (en inequidad), parte del Sistema-de-Ira (en enojo)	catecolaminas, glucocorticoides
REPLICACIÓN	parte del Sistema-de-Cuidado-Maternal, CCA, neuronas espejo en distintas localizaciones, COF, ínsula, parte del Sistema-de-Ira	dopamina, oxitocina, catecolaminas, glucocorticoides
EMPATÍA	parte del Sistema-de-Cuidado-Maternal, neuronas espejo en distintas localizaciones, Mecanismo-Percepción-Acción (asociado al 'cerebro reptil'), CPF	oxitocina, endorfinas, serotonina
BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA	COF, CPF	oxitocina
COMPARACIÓN	COF, ¿parte del Sistema-de-Juego o por el contrario, la COMPARACIÓN compone dicho Sistema	dopamina

Fuente: Fros Campelo (2014).

Tabla Anexa B: Las ocho funciones emocionales y sus efectos

FUNCIÓN	Motivaciones universales que construye	Emociones que emergen	Disfunción por exceso	Disfunción por subactivación
BÚSQUEDA DE CERTIDUMBRE	comprensión, seguridad, modelos de la realidad	perplejidad, ansiedad, inseguridad	supersticiones, inseguridad, adicción al estudio	desestimar riesgos
BÚSQUEDA DE NOVEDAD	exploración, curiosidad	sorpresa, aburrimiento	déficit de atención	resignación, rutina extrema
BÚSQUEDA DE APROBACIÓN	vinculación, pertenencia, protección, reconocimiento	vergüenza, rechazo, celos, envidia	cargoso, ansia de ser querido	apatía, ostracismo
DOLOR	No-Animarse, pelear	soledad, enojo, miedo anticipatorio	explosividad, angustia, depresión	falta de adaptación a normas sociales
REPLICACIÓN	simpatía, amistad, confianza, imitación, retribución, venganza	ganas de dar afecto, ganas de devolverla	venganza premeditada, alegrarse por miseria ajena, fanatismo en imitación	no se promueven vínculos recíprocos, no se comunica lo que nos afecta
EMPATÍA	compasión, comprensión, cooperación	contagio emocional	fatiga de la compasión	desconexión social, autismo
BÚSQUEDA DE AUTOSUFICIENCIA	Lograr, Controlar, Poder/ Influir, Tener	realización, trascendencia	codicia, manipulación, abuso de poder	poca autonomía
COMPARACIÓN	autosuperación, equidad, juego, competencia, jerarquía	vergüenza, celos, envidia, injusticia	discriminación, sufrimiento	no se adquieren herramientas sociales apropiadas

Fuente: Fros Campelo (2014).

Bibliografía

- Bandura, Albert y Cervone, Daniel. <<Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems>>. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, (1983): 1017-1028.
- Bandura, Albert y Schunk, Dale H. <<Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation>>. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, (1981): 568-598.
- Branden, Nathaniel. *El Poder de la Autoestima*. Buenos Aires: Paidós, 1993.
- Buck, Ross. <<The Biological Affects: A Typology>>. *Psychological Review*, Vol. 106, N° 2, (1999): 301-336.
- Cacioppo, John T. y Patrick, William. *Loneliness. Human Nature and the Need for Social Connection*. New York: Norton & Company, 2008

- Chulef, Ada S.; Read, Stephen J. y Walsh, David A. <<A Hierarchical Taxonomy of Human Goals>>. *Motivation and Emotion*, Vol 25, No. 3, (2001): 191-232.
- Churchland, Patricia S. *Braintrust: what neuroscience tells us about morality*. Princeton: Princeton University Press, 2011
- Cosmides, Leda & Tooby, John. <<Origins of Domain Specificity: The Evolution of Functional Organization>>. En Hirschfeld L.A. and Gelmen S.A. (eds), *Mapping the Mind: Domain Specificity in Cognition and Culture*. New York: Cambridge University Press, 1994, 84-116
- Deci, Edward L. y Ryan, Richard M. <<The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior>>. *Psychological Inquiry*, Vol 11, N°4, (2000): 227-268.
- De Waal, Frans. *Primates y Filósofos. La evolución de la moral del simio al hombre*. Barcelona; Paidós Ibérica, 2006.
- Dijksterhuis, Ap. <<Why we are social animals: The high road to imitation as social glue>>. En Hurley, S. y Chater, N. (Eds). *Perspectives on imitation: From cognitive neuroscience to social science, Vol 2*. Cambridge: MIT Press, 2005, 207-220..
- Eibl-Eibesfeldt, Irenaus. *Human ethology*. New York: AldineTransaction, 1989.
- Eisenberger, Naomi y Lieberman, Matthew. <<Why rejection hurts: a common neural alarm system for physical and social pain>>. *Trends in Cognitive Sciences*; Vol.8, No.7, (2004)
- Evers, Kathinka. *Neuroética. Cuando la materia se despierta*. Buenos Aires: Katz Editores, 2009.
- Field, Tiffany M.; Schanberg, Saul M.; Scafidi, Frank; Bauer, Charles R.; Vega-Lahr, Nitza; Garcia, Robert; Nystrom, Jerome; Kuhn, Cynthia M. <<Tactile/kinesthetic stimulation effects on preterm neonates>>. *Pediatrics* N°77, (1986); 654-658.
- Fodor, Jerry A. *The Modularity of Mind*. Cambridge, MA: MIT Press, 1983
- Frijda, Nico H, y Mesquita, Batja. <<Beliefs through emotions>>. En Frijda, Nico H.; Manstead, Antony S. R.; Bem, Sacha. (Eds.). *Emotions and Beliefs: How Feelings Influence Thoughts*. New York: Cambridge University Press, 2000
- Fros Campelo, Federico. *Mapas Emocionales: Cómo llegamos a sentir lo que sentimos*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina, 2014
- Fros Campelo, Federico. <<Los Programas del Cerebro - Una retroalimentación histórica entre la sociedad y el funcionamiento de nuestra mente>>. En De Vincenzi, Marcelo; Pons, Claudia y Maccarini, Marcela. *Memorias del XII Congreso Internacional de Innovación Tecnológica Informática: la informática, punto de inflexión en el siglo*

XXI. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana, 2015: 37-54

Gazzaniga, Michael S. *The Ethical Brain: The science of our moral dilemmas*. New York: Harper Collins, 2005.

Griffiths, Paul E.. *What emotions really are: the problem of psychological categories*. Chicago: The University of Chicago Press, 1997.

Harris, Judith Rich. *No Two Alike: human nature and human individuality*. New York: W. W. Norton & Company, 2006.

Huertas, Juan Antonio. <<Las teorías de la motivación desde el ámbito de lo cognitivo y lo social>>. En Palmero, Francisco y Martínez Sanchez, Francisco (Eds.). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill, 2008

Izard, Carrol E. <<Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes>>. *Psychological review*, Vol 100 (1), (1993): 68-90.

Kamvar, Sep y Harris, Jonathan. *We Feel Fine: An Almanac of Human Emotions*. New York: Scribner, 2009

Keverne, Eric B.; Martensza, Nicholas D.; Tuite, Bernadette. <<Beta-endorphin concentrations in cerebrospinal fluid of monkeys are influenced by grooming relationships>>. *Psychoneuroendocrinology*; Volume 14, Issues 1-2, (1989): 155-161

Lazare, Aaron. <<Making peace through apology>>. En Keltner, Dacher; Marsh, Jason y Adam Smith, Jeremy (Eds.). *The compassionate instinct: the science of human goodness*. New York: Norton & Company, (2010): 246-254.

Lazarus, Richard S. <<Relational Meaning and Discrete Emotions>>. En Scherer, Klaus R.; Schorr, Angela y Johnstone, Tom (Eds.). *Appraisal Processes in Emotion: Theory, methods, research*. New York: Oxford University Press. 2001, 37-67

Leary, M.R. et al. <<The role of low self-esteem in emotional and behavioral problems: why is low self-esteem dysfunctional?>>. *Journal of Social Clinical Psychology*. 14, (1995): 297-314

Leary, M.R. et al. <<Calibrating the sociometer: the relationship between interpersonal appraisals and state self-esteem>>. *Journal of Social Clinical Psychology*. 74, (1998): 1290-1299

LeDoux, Joseph. *The Emotional Brain: the mysterious underpinnings of emotional life*. London: Phoenix, 1996.

Lieberman, Matthew y Eisenberger, Naomi. <<A Pain by any other Name (Rejection, Exclusion, Ostracism) still Hurts the Same: The Role of Dorsal Anterior Cingulate Cortex in Social and Physical Pain>>. En Cacioppo, J. et al. (eds.). *Social Neuroscience: People Thinking About People*. Cambridge: MIT Press, 2005

- Marina, José Antonio. *El Laberinto Sentimental*. Barcelona: Anagrama, 1996.
- Maslow, Abraham H. << A theory of human motivation>>; *Psychological Review*, Vol. 50 #4, (1943): 370-396
- McClelland, David C. *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, 1987.
- Ortony, Andrew y Turner, Terence J. <<What's Basic About Basic Emotions?>>, *Psychological Review*. Vol.97, N° 3, (1990): 315-331
- Panksepp, Jaak y Biven, Lucy. *The Archaeology of mind: neuroevolutionary origins of human emotions*. New York: Norton & Company, 2012
- Panskepp, Jaak. <Toward a general psychobiological theory of emotions. With commentaries>>. *The behavioral and Brain Sciences*, 5. (1982): 407-467
- Panskepp, Jaak; Nelson, Eric y Bekkedal, Marni. <<Brain systems for the mediation of social separation-distress and social-reward: Evolutionary antecedents and neuropeptide intermediaries>>. En Carter, C. Sue; Lederhendler, I. Izja y Kirkpatrick, Brian (Eds.). *The Integrative Neurobiology of Affiliation*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. 1996: 221-244
- Pinker, Steven. *Cómo funciona la mente*. Barcelona: Destino, 2007.
- Reiss, Steven. *Who am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities*. New York: Tarcher/Putnam, 2000
- Reiss, Steven. *The normal personality: a new way of thinking about people*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008
- Sapolsky, Robert. *¿Por qué las cebras no tienen úlcera? La guía del Estrés*. Madrid: Alianza, 2004
- Sapolsky, Robert. *El Mono Enamorado, y otros ensayos sobre nuestra vida animal*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2005
- Taylor, S.E. y Brown, J.D. <<Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health>>. *Psychological Bulletin*. 103, (1988): 193-210
- TenHouten, Warren D. *A General Theory of Emotions and Social Life*. New York: Routledge, 2007.
- Trivers, Robert L. <<The evolution of reciprocal altruism>>. *Quarterly Review of Biology*, 46, (1971): 35-57.
- Trivers, Robert L. <<Reciprocal Altruism: 30 years later>>. En Kappeler, Peter M. y Van Schaik, Carel P. (Eds.). *Cooperation in Primates and Humans: mechanisms and evolution*. Berlin: Springer-Verlag, 2006: 67-83

Williams, Kipling D. *Ostracism: the power of silence*. New York: The Guilford Press, 2001

Worthington Jr., Everett L. <<The new science of forgiveness>>. En Keltner, Dacher; Marsh, Jason y Adam Smith, Jeremy (Eds.). *The compassionate instinct: the science of human goodness*. New York: Norton & Company, 2010: 62-71