

# DANIEL GOLEMAN

Autor de *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*

## El punto ciego

Psicología del autoengaño



SÍGUENOS EN  
**megustaleer**



@megustaleerebooks



@megustaleer



@megustaleer

| Penguin  
Random House  
Grupo Editorial |

*Para TARA*  
«Om, Tare, Tuttare, Ture, Swaha!»

Debemos insistir, por más evidente y claro que pueda parecer, en que el conocimiento aislado obtenido por especialistas en un campo limitado del saber carece en sí de todo valor. Su único valor posible radica en su integración con el resto del saber y en la medida en que nos ayuda a responder a la más acuciante de las preguntas: ¿Quién soy yo?

ERWIN SCHRODINGER

## AGRADECIMIENTOS

En la primavera de 1978 tuve el placer de entrevistarme con Gregory Bateson. Y aunque respiraba fatigosamente a causa del cáncer de pulmón que pocos meses después acabaría con su vida, su ánimo era excelente y su mente estaba tan despierta como siempre.

Bateson me habló de su odisea intelectual. Poco después de la Segunda Guerra Mundial había experimentado una comprensión muy profunda durante las conferencias de la Macy Foundation, en las que Norbert Wiener y su equipo desarrollaron la cibernética. «En ese momento –dijo Bateson–, supe el camino que debía emprender. Podía ver con claridad las propiedades de todos los sistemas, de las pautas de interrelación que conectan las cosas.»

Entonces fue cuando Bateson renunció a las nociones en boga sobre la conducta, «las teorías sobre el ser humano que parten de su psicología más animal, más inadaptada y más enferma evidenciaron entonces su incapacidad para responder a la pregunta del salmista: “¿Qué es, Señor, el hombre?” Esa misma limitación es la que nos impide discernir la pauta que conecta».

–¿Y cuál es «la pauta que conecta»? –le pregunté.

–Es una «metapauta», una pauta de pautas que con demasiada frecuencia no llegamos siquiera a percibir. A excepción de la música, se nos ha enseñado a pensar en las pautas como cuestiones fijas. Pero lo cierto es que la forma más adecuada de pensar en la pauta que conecta es considerarla co-

mo una danza de partes que se hallan en continua interacción, parcialmente limitadas por distintos tipos de restricciones físicas, por los hábitos y el proceso mismo de descripción de los estados y factores que la componen.

La idea de que la pauta que conecta es una danza de elementos interrelacionados me impactó tan profundamente que en los años siguientes dio sentido a mi propia búsqueda.

Desde hacía mucho tiempo estaba interesado por una serie de hechos y comprensiones que parecían apuntar hacia la misma pauta, pero desde ángulos muy diferentes. Mi formación como psicólogo clínico en Harvard me había llevado a conocer a pacientes cuyos trastornos parecían protegerlos de otros más profundos. Un seminario con Erving Goffman – un sociólogo que se ha ocupado de investigar las relaciones cotidianas– me llevó a percibir la forma en que las reglas que gobiernan nuestra interacción con los demás enajenan de nuestra conciencia regiones enteras de la experiencia para que nos sintamos cómodos. La investigación realizada en el campo de la psicobiología de la conciencia también me ha revelado que la cognición –y la experiencia– es el producto de un delicado equilibrio entre la atención y la inatención.

Me sorprendió descubrir que estas comprensiones fragmentarias parecían reflejar una pauta que se repetía en todos los niveles de la conducta, desde el biológico hasta el psicológico y el social. Y cuantas más evidencias acumulaba y más reflexionaba sobre el tema, esta pauta fue tornándose cada vez más clara.

La pauta en cuestión constituye una danza entre la atención y la inatención, un minueto en el que trocamos nuestra

atención a cambio de un aumento en la sensación de seguridad.

Ésta es precisamente la pauta que he tratado de describir –del mejor modo posible– en este libro.

Son muchas las personas que me han proporcionado piezas importantes para componer este rompecabezas, partes diferentes, en suma, de la misma pauta. En particular, me han resultado especialmente provechosas las conversaciones con las siguientes personas, expertas, todas ellas, en uno o varios de los campos del saber mencionados en este libro: Dennis Kelly, Solomon Snyder, Monte Buchsbaum, Floyd Bloom, Richard Lazarus, R. D. Laing, Donald Norman, Emmanuel Donchin, George Mandler, Howard Shevrin, Ernest Hilgard, Carl Whitaker, Karl Pribram, Robert Rosenthal, Irving Janis, Freed Bales, Anthony Marcel y Robert Zajonc. Agradezco también a Aaron Beck, Matthew Erdelyi y Ulric Neisser por sus valiosos consejos sobre el manuscrito.

Y si bien cada uno de ellos me ha aclarado alguna faceta de la pauta, la síntesis, sin embargo, es original, como también lo son las distorsiones y puntos ciegos que puedan advertirse en ella.

Estoy particularmente en deuda con Richard Davidson, Shoshona Zuboff, Kathleen Speeth y Gwyn Cravens por sus concienzudas lecturas, sus sinceros comentarios y su estrecha amistad, y agradezco asimismo la inspiración a mis maestros y colegas, especialmente David McClelland y George Goethals.

Agradezco también a A. C. Qwerty su notable paciencia, su diligencia y su comprensión en la elaboración del manuscrito, y a Alice Mayhew, que me ayudó a seguir el hilo del

pensamiento con su constante visión de lo que este libro podía llegar a ser.

## PRÓLOGO A LA PRESENTE EDICIÓN

Vivimos en un tiempo especialmente peligroso, una época en la que el autoengaño se está convirtiendo en una cuestión cada vez más apremiante y nos obliga a enfrentarnos a un reto desconocido hasta la fecha: la destrucción completa de nuestro planeta.

Y tanto si se trata de una muerte súbita –como la que acompañaría a una guerra nuclear y a los catastróficos cambios que seguirían a tal eventualidad–, como de una lenta agonía ecológica –a causa de la destrucción irreversible de los bosques, las tierras de cultivo y la falta de agua potable–, la capacidad de autoengañarse del ser humano habrá tenido mucho que ver en este desenlace.

Consideremos el rápido avance de los problemas que acompañan a la degradación ecológica, la erosión del suelo, la deforestación de los bosques, el proceso de desertización, la destrucción de la capa de ozono protectora de la atmósfera, la contaminación de las aguas y la sequía.

Nuestros hábitos de consumo están acabando con los recursos del planeta a un ritmo desconocido hasta la fecha. La falta de atención a la relación existente entre nuestro estilo de vida y sus efectos en el entorno nos está llevando a destruir el planeta que legaremos a nuestros nietos.

Las selvas húmedas de la Amazonia, por ejemplo, están siendo destruidas a un ritmo acelerado a fin de crear pastos para el ganado, criado fundamentalmente para saciar el hambre de carne del ser humano. ¿A cuántas hamburguesas

equivale la destrucción de una hectárea de la selva virgen amazónica? No sería difícil dar con la respuesta a esta pregunta, pero da la sensación de que nadie está interesado en conocerla.

Y ése es precisamente el problema, que vivimos sin pensar en las consecuencias de *nuestro estilo de vida* para el planeta y para nuestra propia descendencia, e ignorantes de las relaciones que existen entre las decisiones que tomamos cotidianamente –me compro esto o aquello otro, por ejemplo– y los efectos que esas decisiones tienen en nuestro mundo.

Sería posible evaluar de modo más o menos exacto el daño ecológico concreto que implica un determinado hecho. De ese modo, podríamos establecer una unidad estándar que representase el impacto ecológico que conlleva, por ejemplo, la fabricación de un automóvil o de un bote de aluminio. Tal vez conociendo ese dato asumiríamos nuestra responsabilidad en las consecuencias que provoca en el planeta nuestro estilo de vida. Pero no disponemos de ese tipo de información y hasta los más preocupados por el tema ecológico desconocen ese dato. La mayor parte de nosotros, ignorantes de esas relaciones, seguimos cayendo en el engaño de creer que las pequeñas y grandes decisiones de nuestra vida no tienen mayor trascendencia.

¿Qué podemos hacer para salir de esta mentira y de tantas otras en las que nos hallamos atrapados?

Deberíamos comenzar comprendiendo la forma en que estamos atrapados, ya que lo cierto es que el autoengaño es el más escurridizo de los hechos mentales y resulta imposible, en este sentido, darnos cuenta de lo que no nos damos cuenta. El autoengaño opera tanto a nivel de la mente individual como a nivel colectivo. El precio tácito de la pertenen-

cia a cualquier grupo es el de no darnos cuenta de nuestras propias dudas e inquietudes y no cuestionarnos siquiera la forma en que el grupo hace las cosas. El grupo, por su parte, sofoca toda discrepancia, incluso la saludable. Tomemos como ejemplo el caso de la explosión de la lanzadera espacial. La noche anterior al lanzamiento dos ingenieros dijeron que los precintos de seguridad de la fase de propulsión no soportarían temperaturas tan bajas, pero sus advertencias no llegaron a oídos de sus superiores, muchos de los cuales estaban ya al corriente del peligro pero habían decidido subestimar su importancia. El lanzamiento ya se había visto aplazado en varias ocasiones y se comenzaba a cuestionar si la NASA estaba en condiciones de concluir con éxito el proyecto.

En la investigación posterior al accidente, los dos ingenieros en cuestión fueron destituidos después de prestar declaración sobre lo ocurrido, aunque tras el escándalo público suscitado fueron rehabilitados a sus puestos. A pesar de todo su denuncia hubiera sido del máximo interés para el buen fin de la misión porque, de haber sido escuchados, la tragedia no hubiera ocurrido.

Este ejemplo nos brinda una valiosa lección para atrevernos a levantar el manto de silencio que oculta las verdades vitales de la conciencia colectiva. Lo único que puede librar-nos del poder hipnótico del autoengaño es el valor para buscar y afirmar la verdad. Y cada uno de nosotros posee su propia parcela de verdad y debe tener la osadía de expresarla.

Resulta paradójico que, en nuestra época, quienes detentan el poder no experimenten ningún tipo de desazón al advertir el dolor de los que sufren, y que estos últimos, por su parte, carezcan de todo poder. Como dijo Elie Wiesel, para

salir de este callejón sin salida es necesario tener el coraje suficiente para decir la verdad al poder.

## INTRODUCCIÓN

El tema de este libro no es fácil de explicar, aunque todos, de una forma u otra, estamos familiarizados con él. Y la dificultad estriba en que no disponemos de palabras exactas para describirlo. Tal vez sea precisamente eso lo que tanto me intriga. Porque, según parece, existen momentos de nuestra existencia que, por así decirlo, nos son ajenos, puntos ciegos de la experiencia que se ocultan en las lagunas de nuestro vocabulario. Y el hecho de que no los experimentemos es algo de lo que, en el mejor de los casos, sólo tenemos una vaga conciencia.

Esos puntos ciegos de la experiencia son el tema fundamental de nuestro libro.

El fracaso a la hora de experimentar determinadas facetas de la vida, que parece asentarse en la profundidad de nuestra conciencia, nos impide prestar atención a ciertos aspectos cruciales de la realidad, dejando un vacío en el flujo de conciencia que, instante tras instante, conforma nuestro mundo.

Nuestro principal propósito será descubrir cómo nos damos o evitamos *darnos cuenta* de las cosas. O, dicho de otro modo, cómo fragmentamos nuestra conciencia, perdemos parte de nuestra atención y creamos una laguna.

Existe una metáfora fisiológica que describe a la perfección nuestras dificultades para ver las cosas tal como son. En la parte posterior del ojo hay una zona –en la que confluyen las distintas neuronas que configuran el nervio óptico que transmite los impulsos nerviosos hasta el cerebro– que carece de las terminaciones nerviosas que tapizan el resto de la retina. Esta zona, en consecuencia, constituye un «punto ciego», un punto que no re-

gistra las variaciones luminosas procedentes del cristalino, y crea en consecuencia una laguna en la información transmitida al cerebro.

Habitualmente, la visión perdida por un ojo se compensa por superposición de la visión procedente del otro. Por ello, no solemos advertir la existencia de esos puntos ciegos. Pero apenas cerramos un ojo, el punto ciego se hace fácilmente presente. Para darse cuenta de este hecho, tape su ojo izquierdo con la mano izquierda y observe la cruz. A continuación, acerque y aleje el libro muy lentamente. En algún punto –ubicado entre los veinte y los cuarenta centímetros de distancia– el círculo terminará desapareciendo.



Este ejemplo ilustra perfectamente un hecho psicológico muy similar aunque de naturaleza, obviamente, mucho más sutil.

Permítaseme ahora dar algunos ejemplos al respecto, extraídos de diferentes facetas de la vida, que apuntan en la dirección de la pauta que estoy tratando de describir.

Tomemos el caso de una mujer que durante una sesión psicoanalítica recordó súbitamente haber escuchado, cuando sólo tenía cinco años de edad, el llanto de su madre en medio de la noche –un recuerdo que la sorprendió porque no concordaba con la memoria consciente de ese período de su vida–. Este episodio sucedió poco después de que su padre hubiera abandonado el hogar. A pesar de que la madre telefoneaba a su marido suplicándole que volviera, cuando estaba en presencia de

la hija manifestaba unos sentimientos muy diferentes, se negaba a reconocer que había perdido al esposo y adoptaba un aire indiferente y despreocupado. Después de todo, ellas eran felices, ¿o no?

Así pues, dado que la madre necesitaba ocultar esos sentimientos, la hija también se vio obligada a negarlos. Así fue como aprendió a no mencionar la tristeza de su madre. La hija había escuchado tantas veces una versión del divorcio –ajustada a la imagen que la madre quería transmitir– que la historia terminó convirtiéndose en un hecho en su memoria. Por ello, el inquietante recuerdo de su madre llorando en la noche se esfumó de su memoria y no reapareció hasta muchos años más tarde durante una sesión psicoanalítica.

El devastador impacto de este tipo de secretos enterrados se halla tan documentado que sugiere la universalidad de la experiencia. La mentira constituye el tema fundamental de la historia de Edipo, de la novela *El buen soldado* de Ford Madox Ford y de varias de las obras teatrales de Ibsen. De hecho, fue el mismo Ibsen quien bautizó esta clase de secretos como «mentiras vitales», los mitos familiares que ocultan las verdades más embarazosas.

Estas mentiras vitales no resultan, pues, nada infrecuentes. Un psiquiatra relató haber escuchado casualmente en una fiesta la siguiente conversación:

Me siento muy cerca de los miembros de mi familia, que siempre se han mostrado muy afectuosos conmigo. Cuando desobedecía a mi madre, ella me tiraba lo que tenía más a mano. En cierta ocasión, lo único que encontré fue un cuchillo, y tuvieron que darme diez puntos de sutura en una pierna. Pocos años después, mi padre trató de estrangularme cuando descubrió que tenía un novio que a él no le gustaba. Realmente se preocupaban mucho por mí.[1]