

MICHAEL DE JOSÉ BELZUNCE

14 DE MAYO DE 2012

LAS EMOCIONES

¿ESTORBAN EN LA TOMA DE DECISIONES O  
SON IMPRESCINDIBLES PARA QUE SEAN  
VERDADERAMENTE RACIONALES?

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Este título podría llamar la atención por la forma aparentemente paradójica de plantearlo: a primera vista solo habría una respuesta evidente a la pregunta... porque ¿qué tienen que ver las emociones con la racionalidad de las decisiones? ¿La razón no exige la objetividad, es más la ausencia de emociones? Parece claro que la mayoría de las personas piensan que la toma eficiente de decisiones requiere para que sea “racional”, que sea tomada sin influencia alguna de las emociones.

## Porque las emociones sí que estorban...

Este paradigma está muy difundido porque, de hecho, contiene una parte importante de verdad. Veamos algunos ejemplos:

- Las emociones pueden afectar negativamente en la toma de decisiones. No parece que puedan tomar decisiones muy fiables personas dominadas por el miedo, el pesimismo, la depresión, o incluso la euforia desmedida. ¡Cuántas pasiones han provocado separaciones y divorcios, que podían haberse evitado! ¡Cuántas batallas e incluso guerras se han perdido cuando las emociones han nublado el juicio de los Generales!
- San Ignacio de Loyola, famoso por ser un maestro en el “discernimiento” aplicado a la toma de decisiones claves en la vida como la vocación religiosa, o el cambio de vida (son famosos sus “Ejercicios Espirituales”) indicaba escuetamente, basándose en su experiencia: “*en tiempo de desolación nunca hacer mudanza*”. Se refería a que cuando uno está apesadado por emociones apasionadas, éstas pueden nublar el juicio, con lo que recomienda dejar pasar la situación emocional pasajera, y tomar la decisión de forma equilibrada.

Ahora bien, una cosa es que uno no deba tomar decisiones en caso de “secuestro emocional” y otra bien distinta es que solo se puedan tomar decisiones adecuadas en situaciones de “no-emoción”. O generalizar –lo que normalmente hacemos de forma implícita– pensando que las emociones siempre oscurecen una decisión racional. Si aceptáramos esta última generalización, podríamos afirmar que la toma de decisiones debería hacerla un ordenador, puesto que éste no tiene emociones, y por tanto estaría en una situación “objetiva” y “neutral” de llegar a ellas más adecuadamente. Sin embargo, la realidad dista de ser tan simple. Los ordenadores ayudan a tomar decisiones racionales cuando la situación es simple –se tienen todos los datos, aunque sean miles, y se procesan con rapidez–, pero cuando existen variables no matemáticas o éstas no son las únicas que juegan en la ecuación, la capacidad de los ordenadores se limita enormemente.

## Pero las decisiones puras no son tan racionales como parecen...

Amplieemos el campo de visión para ver si esto es tan cierto como podría parecer. Analicemos esta cuestión desde varias perspectivas.

- Rapidez en la toma de decisiones.

Hay muchas situaciones en las que la decisión ha de tomarse de forma inmediata, donde no hay tiempo para recoger los datos, analizarlos, trazar vías alternativas, sopesarlas, y llegar a la más adecuada. Estas situaciones se producen en caso de peligro físico, en donde nuestra supervivencia depende de la rapidez. En este sentido, nuestro organismo está preparado para la toma de decisiones automatizadas,

de huida o ataque, ante situaciones de emergencia. Si alguien nos lanza una piedra a la cabeza y lo captamos periféricamente en nuestro campo de visión, automáticamente haremos un movimiento de esquivarlo, o de bloquear con nuestras manos la amenaza. La decisión es instintiva, de supervivencia, y se produce en décimas de segundo, sin que siquiera intervenga la parte racional de nuestro cerebro. Si nuestro organismo estuviera programado para responder solo cuando nuestro cerebro racional tome la decisión más adecuada... nuestra especie ya habría desaparecido hace millones de años.

Tampoco hace falta irse al caso extremo de amenaza vital. Hay muchos mecanismos cotidianos en donde nuestro cerebro toma decisiones por nosotros, como puede ser los “*primeros juicios*”. Basta que nos presenten a alguien, nos saludemos con un apretón de manos, y nos miremos a los ojos, para que nuestro cerebro de forma automática –basada en nuestras experiencias, en la “*lectura*” de sus gestos faciales, la disposición de su cuerpo, la forma en que viste, etc.– haga una valoración automática de dicha persona: si nos cae bien o mal, si le catalogamos como inteligente o torpe, si nos sentimos relajados o precavidos, etc. Este juicio por primeras impresiones no es necesariamente malo: al revés, es absolutamente necesario para la vida diaria. Representa una primera evaluación, que debe ser modificable tras un examen más minucioso, racional y completo, pero que es útil en tanto que nos guía en los primeros pasos, sobre todo si saltan alarmas. ¡Cuántas veces nos hemos sorprendido de las intuiciones femeninas! Sin saber explicar el mecanismo que hay detrás, en muchas ocasiones las mujeres aciertan cuando nos ponen en guardia contra determinadas personas. Un inmaduro es quien se queda solo con la primera impresión, y cataloga definitivamente a una persona en función de las primeras impresiones. Un imprudente es quien lo obvia, alegando que no tiene ninguna base racional. Frente a estas dos posturas extremas, la persona madura sí lo tiene en cuenta, aunque no se limita exclusivamente a ella, a la hora de evaluar a las personas.

- Falta de información

La cuestión es, ¿cuánta información necesito para tomar realmente una decisión “*racional*”? Hay quienes piden tanta información, que se llega a “*la parálisis por el análisis*”. Otros piden tan poca, que no llegan a tomar decisiones acertadas, porque les falta la información mínima.

La realidad diaria es que, en la gran mayoría de las ocasiones, tenemos insuficiente información para tomar decisiones óptimas. Por tanto, es bastante discutible la objetividad y racionalidad de las decisiones basadas en datos exclusivamente objetivos, ya que, en la mayoría de los casos no hay suficiente información para que el “*modelo*” funcione. Cuando hablamos de decisiones económicas, acudimos a ciencias aproximativas: la estadística, las probabilidades, modelos de inferencia, etc... que son modelos aproximativos. Ciertamente es mejor esto que nada, pero debemos ser conscientes de que el término “*decisión óptima racional*” es bastante limitado.

- Incertidumbre

La incertidumbre parece ser el factor más común del mundo complejo en el que vivimos. Tomar decisiones implica necesariamente una decisión que afecta al futuro. Tener en cuenta elementos del pasado es necesario, aunque limitado, porque, información objetiva y completa, no la vamos a tener casi nunca. Pero aun teniéndola, es bastante dudoso que podamos aplicar las tendencias y presuponer que el futuro se va a comportar de la misma forma que el pasado. Si además, el entorno se hace cada vez más complejo, la dificultad de tomar decisiones acertadas en situaciones de incertidumbre, es lo más frecuente, no lo raro. Es lo común, no lo excepcional.

Esta incertidumbre se hace más patente cuando tenemos que prever las reacciones de personas humanas. Es más fácil calcular la tasa futura de rentabilidad de una inversión, a pesar de las incertidumbres del mercado, que valorar cómo va a reaccionar un individuo ante un reto profesional, un colectivo ante una reducción de sueldo, o un departamento ante un despido de su jefe. Porque cuando entra en juego el factor humano, el componente emocional no se puede eliminar de la ecuación de una toma de decisiones. Y el componente humano –sobre todo el emocional– es tremendamente difícil de predecir.

- La ¿racionalidad? humana

Martin Lindstrom es un experto en marketing que se ha hecho famoso al denunciar en este campo el error de todas las empresas a la hora de diseñar campañas de publicidad para convencer a los consumidores de que comprenden sus productos. Según Lindstrom, todos suponían que tenían que persuadir a consumidores racionales, o dicho de otra forma, que las personas como consumidores tomamos decisiones con la cabeza, valorando ventajas e inconvenientes, especificaciones, funcionalidades, utilidades, precio... y que todo consiste en demostrarle que nuestro producto es técnicamente el mejor, al precio más competitivo. Su teoría es que la base de esta creencia es en gran medida falsa: las personas decidimos más influidos por las emociones que por un análisis racional de ventajas e inconvenientes.

## ¡Las emociones pueden ayudar a la racionalidad!

- En las decisiones realmente importantes

Las decisiones en las que uno se juega la felicidad, las realmente vitales, como son por ejemplo elegir la carrera, elegir los amigos, enamorarse, casarse, tener hijos, etc. son imposibles de tomar sin el concurso de las emociones.

Las emociones son intrínsecas al ser humano. Cuando uno no tiene emociones –como es el caso de los criminales psicópatas– producen rechazo y sorpresa, precisamente porque les falta ese elemento que nos hace humanos: las emociones. Una persona irracional es poco humana: pero una persona sin emociones es aún más inhumana. El amor humano es imposible de concebir sin su carga emocional: es verdad que requiere también la voluntad, y el raciocinio (elementos esenciales que lo separan del sentimentalismo y de la pasión) pero sin el ingrediente emocional, no puede llamarse propiamente amor humano.

- En el ámbito laboral

En el trabajo, no basta con ser eficiente (es decir, racional y productivo): hace falta tener pasión. Un médico no debe solo curar, debe preocuparse y ocuparse del paciente. Un artista sin ilusión ni inspiración, es incapaz de crear belleza. Un empresario con dinero pero sin visión, no puede ser un líder. Todos estos son ejemplos de cómo las emociones ayudan en distintos ámbitos a sacarle el máximo partido al impulso de la razón...

- Sin emociones, no hay racionalidad

El neurocientífico Dámaso Alonso se atreve a afirmar que la persona es incapaz de tomar decisiones racionales sin el concurso de la emotividad. Su teoría de los marcadores somáticos pretende explicar

cómo sin las emociones, nuestras decisiones cotidianas serían menos racionales. Y es que todo el acervo de nuestro inconsciente, de las experiencias pasadas de alguna forma se somatizan en forma de emociones que influyen de forma continua en nuestras decisiones, haciéndoles más efectivas que las derivadas de un mero análisis racional. Expresa de forma científica la interrelación entre la toma de decisiones, la racionalidad y las emociones, ya que según él estas variables comparten un mismo núcleo neurobiológico compartido: *“La naturaleza parece haber construido el aparato de la racionalidad no sólo encima del aparato de regulación biológica, sino también a partir de éste y con éste. Los mecanismos de comportamiento más allá de los impulsos y los instintos usa tanto el piso de arriba como el de abajo; la neocorteza participa junto con el núcleo cerebral más antiguo, y la racionalidad resulta de la actividad concertada.”*

## ¿Y si entran en conflicto?

Hay ocasiones en que la cabeza nos dice una cosa y las emociones otra completamente contradictoria. ¿Qué hacer en esos casos?

Siempre escuchar, analizar y discernir. Si está muy claro que hay que seguir al raciocinio, a pesar de las señales de alarma de las emociones, entonces hay que seguir el *“deber ser”*. Somos capaces de superar nuestros instintos, filias y fobias si tenemos claro lo que queremos y debemos hacer. Y a continuación, hacerlo con decisión. Dado que nadie tiene la certeza absoluta de haber acertado, hay que combinar una buena ejecución, con la capacidad de rectificar si se diera el caso. Una buena ejecución puede transformar una decisión no demasiado buena, en una con excelente resultado. A su vez, una excelente decisión llevada a cabo con titubeos, retrasos, y falta de valor, pueden traducirse en un mal resultado.

En cualquier caso, dada la tendencia de la naturaleza humana al equilibrio dinámico, tenemos que ser conscientes de que en la práctica acabará alineándose el raciocinio, la emoción y la voluntad. Ya lo dice el refrán: *“Si no actúas conforme piensas, acabarás pensando como actúas”*.

## En conclusión

Si consideramos que el hombre es un ser corporal-espiritual, con tres variables clave (racionalidad, emocionalidad y voluntad), partiremos de una base sólida para entender con una visión integral la compleja realidad de su naturaleza y de su comportamiento.

Estas tres variables son inseparables e influyen entre sí de una forma profunda. Así lo ha puesto de manifiesto primero la filosofía, luego la psicología y en la actualidad la neurociencia.

Las personas vivimos en un entrono muy complejo, interactuando con múltiples agentes, entre los cuales los más complejos e impredecibles son precisamente otras personas. Debemos estar continuamente tomando decisiones: cuanto más racionales sean éstas, mejor.

Pero el paradigma de que *“lo racional implica necesariamente el aislamiento de las emociones para que sea eficaz”* resulta incompleto, más falso que verdadero. Debemos evitar el secuestro emocional, el descontrol de las emociones que nublan el raciocinio... y la voluntad. Pero las emociones cubren muchas veces el *“gap”* para tomar decisiones eficientes, porque la realidad es siempre imposible de traducir en datos objetivos: la realidad tiene una carga de imprevisibilidad, y de complejidad, inaprensibles. La naturaleza humana está diseñada de tal forma que nuestras decisiones racionales pueden ser mejores aun cuando cubrimos el *“gap”* de la falta de información y su complejidad mediante la intuición, la experiencia, los mecanismos inconscientes, los marcadores somáticos, entre otros.

En el fondo, se trata de reconocer que racionalidad, emotividad y libre albedrío son tres variables esenciales de nuestra naturaleza humana, y que se relacionan y combinan a niveles muy profundos. En consecuencia, la madurez es mayor cuanto mejor gestionemos de forma equilibrada estas tres variables. Y que cuanto más vital es una decisión, mejor hay que poner en juego estas tres variables ya que de su adecuada combinación dependerá la eficacia y eficiencia de nuestra toma de decisiones.

En el ámbito empresarial, donde constantemente se toman decisiones, personales y colectivas, atender a las técnicas racionales de toma de decisiones es necesario, pero no suficiente. Hay que gestionar las emociones del equipo, de los responsables, asegurando que entran en la ecuación, y también en la ejecución, si no queremos acabar tomando decisiones realmente desacertadas.

Por eso, es más cierto afirmar que sin tener en cuenta las emociones es difícil adoptar decisiones racionales óptimas, que decir que la racionalidad de las decisiones exige neutralizar las emociones.

© Michael de José Belzunce  
© Know Square S.L.