

RAZÓN, EMOCIÓN Y DECISIONES EMPRESARIALES

La razón y la emoción son complementarias. Para actuar de forma racional también necesitamos emociones. Estas condicionan nuestras expectativas y constituyen la esencia de nuestras intuiciones. Anticipamos nuestras emociones para decidir racionalmente y decidimos mejor cuanto mejores son nuestras intuiciones.

Uno de los malentendidos más habituales sobre la mente humana es la idea de que la emoción es lo opuesto a la razón. Desde la antigüedad, las pasiones (como así se denominaba a las emociones) se han visto como ofusadoras de la razón. Mientras que la razón se asociaba al control, las emociones suponían un freno al desarrollo de la razón por considerarse imprevisibles, caóticas e incluso pecaminosas.

No deja de sorprender que se haya infravalorado el papel de las emociones, dadas las evidentes consecuencias que estas tienen en nuestras vidas: el miedo paraliza, la ira crispa, la ansiedad ahoga, la angustia inmoviliza y descompone, el amor derrite...

Cuando nos referimos a la voluntad de una persona, estamos usando un término que aún a corazón y cabeza. No hay duda de que las emociones y la razón actúan de forma complementaria, y no como sustitutos. La emoción y el razonamiento son procesos que están entrelazados, y para actuar de forma racional también necesitamos emociones.

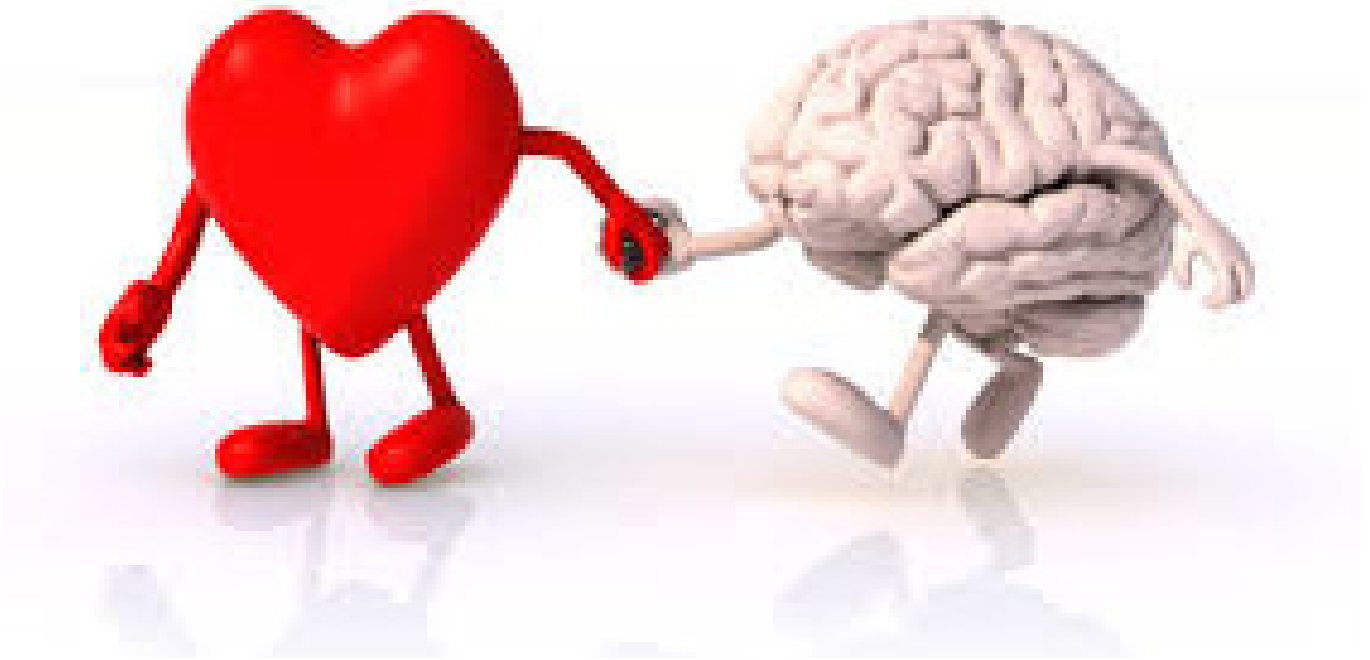


De hecho, nos guiamos por nuestras emociones a la hora de tomar decisiones. Y ello, por un motivo muy fácil de comprender: **salvo en el caso de decisiones muy simples, rara vez es posible sopesar todos los pros y contras**, que es lo que caracteriza el análisis racional. **Las emociones nos conducen a las conclusiones** porque resaltan alguna ventaja o inconveniente, permitiéndonos de este modo priorizar y decidir rápidamente.

Utilizamos las emociones como fuente de información para tomar decisiones. Nuestras valoraciones dependen de nuestro pronóstico emocional. Las emociones tienen mucho que ver con las expectativas, y viceversa. Por ejemplo, la investigación en marketing ha demostrado que las expectativas emocionales influyen en el comportamiento del consumidor y en los sentimientos experimentados después del consumo. En otras palabras, las personas llevan a cabo transacciones económicas para lograr experiencias emocionales positivas.

Gracias a los descubrimientos en neurociencia, sabemos dos cosas muy importantes. La primera es que **para tomar buenas decisiones y vivir con sentido es tan necesaria la razón como la emoción**. La evidencia muestra que las decisiones de mayor calidad emergen cuando la razón y la emoción trabajan juntas.

La segunda es que **la intuición es una fuente de conocimiento tan válida como la razón**. De hecho, el inconsciente y la intuición, que son básicamente emocionales, pesan tanto o más que la razón a la hora de decidir. Por este motivo, los líderes más eficaces son aquellos que son emocionalmente inteligentes. Una gran visión, por ejemplo, está generalmente unida a una gran intuición. Los ejecutivos de gran éxito y los profesionales experimentados suelen confiar mucho en sus intuiciones y experiencias pasadas para actuar. Las emociones están estrechamente relacionadas con las intuiciones, que no se conciben deliberadamente, sino que emergen rápidamente y, a veces, de forma inesperada,



“ Una gran visión
está generalmente
unida a una
gran intuición.
Las evaluaciones frías
y desapasionadas a
menudo son insuficientes
para tomar decisiones
empresariales audaces.

cuando uno encuentra sucesos o condiciones que activan tales asociaciones.

Por una parte, la creatividad, que es fundamental en el ámbito empresarial, también está estrechamente relacionada con la intuición. En muchas ocasiones, la creatividad es el resultado de una mezcla sutil de razonamientos e intuiciones. Eso sí, como advierte el prestigioso neurocientífico Antonio Damasio, la calidad de la intuición y, por lo tanto, su utilidad, depende de lo bien que hayamos razonado con anterioridad, de lo bien que hayamos clasificado los acontecimientos de nuestra experiencia pasada en relación con las

emociones que los procedieron y sucedieron, así como de lo bien que hayamos reflexionado sobre los éxitos y fracasos de nuestras intuiciones anteriores. La intuición es, por tanto, cognición rápida derivada de las emociones y de mucha práctica anterior.

Las investigaciones muestran que las evaluaciones frías y desapasionadas a menudo son insuficientes para tomar decisiones empresariales audaces. Cuando se afrontan situaciones desafiantes y complejas que implican el uso de estrategias creativas de procesamiento de la información, la emoción desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la intuición, que es la clave para acceder a tales soluciones. ■

**Luis Vázquez Suárez y
Roberto Sánchez Gómez**

son autores de *Los 100 errores en el desarrollo de habilidades de gestión* (ESIC Editorial, 2019).

