

REFLEXIONES SOBRE EMPRESA Y SOCIEDAD

La sabiduría del sistema afectivo



Pilar Almagro
Directora General Grupo VertiSub
www.vertisub.com

Tras 20 años trabajando en la empresa sigo pensando que estar contentos nos estimula a trabajar mejor. Pero también, según sugieren recientes estudios, parece que además nos hace ser más inteligentes.

Los humanos tenemos lo que podríamos llamar dos sistemas de procesamiento de la información, que nos atreveremos a denominar *sistema afectivo*, y *sistema cognoscitivo*. Ambos sistemas nos proporcionan capacidades humanas que sólo son posibles cuando actúan entrelazados. De hecho son una unidad indisoluble y cuando se desligan, enfermamos. A esta separación absurda llama Damasio "*El error de Descartes*". Es por ello que reparamos hoy en la *sabiduría del sistema afectivo* y en la importancia de considerar ambos, tanto para mirarnos a nosotros mismos como para relacionarnos con los demás, que es especialmente importante en el trabajo.

El sistema afectivo se refiere a las emociones y tradicionalmente se consideran éstas calientes, irracionales, vestigios de nuestra herencia animal, mientras que lo relativo al conocimiento se considera frío, racional y lógico. Se nos enseña todavía hoy en el siglo XXI que la razón es una herramienta para superar las emociones, lo cual presume su inferioridad. Pensamos, no obstante, que sin afectos y emociones, además de carecer de herramientas básicas para sobrevivir y tomar las decisiones apropiadas para ello, estaríamos privados de excitación, alegría, placer o miedo, de inquietud, de entusiasmo o tristeza... y la vida humana carecería de todos esos matices. ¿Acaso elegiría alguien una existencia así?

También investigaciones recientes indican que la parte consciente de nuestro cerebro es mínima y que es el inconsciente quien ocupa la mayor parte y realiza el mayor trabajo, como tomar decisiones rápidas apelando a lo que emocionalmente consideramos bueno o malo. La elección emocional pre-consciente nos permite también reducir el número de alternativas que debemos considerar para tomar una decisión racional, sobre todo cuando esta deba darse entre opciones de validez equivalente. ¡Imaginémonos ante un buffet libre de ensaladas eligiendo lógicamente!. Por eso probablemente, la evolución haya logrado li-

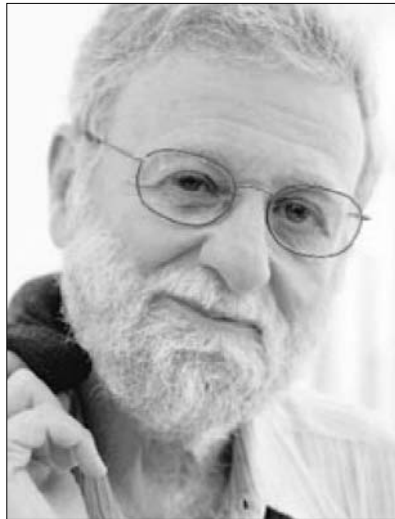
brarnos de tamaño pérdida de energía mediante los afectos, que nos facilitan tomar decisiones rápidas antes de que lleguen a nuestra conciencia, lo cual nos ha ofrecido, durante los 350.000 años de evolución de los homínidos, grandes ventajas a la hora de sobrevivir, que siempre es más importante que reflexionar. De tal manera es así que los animales más evolucionados son así mismo los más emocionales, y los especialistas en robótica ya apuntan a que habrá que dotar a los robots de un sistema de afectos si queremos que sean autónomos.

¿A qué nos enfrentamos?

Vivimos en un mundo más hecho por la mano del hombre que natural en el que la complejidad aumenta exponencialmente. Continuamos soporosos por lluvia, sequía, frío o terremotos, pero hemos creado sistemas para predecir algunos de ellos y ambientes en los que minimizar sus efectos, y en cambio nos enfrentamos a complejidades crecientes creadas por nosotros como guerra, inflación, extrema pobreza, tortura, mundos virtuales, trasplante de órganos, manipulación genética, posesía, conectividad instantánea a nivel planetario, estructuras políticas supranacionales y conocimientos nunca imaginados.

Con ello las situaciones de crisis o cambios se aceleran y nos obligan a estar a la altura de los desafíos y problemas que generamos para los cuales nos hace falta ser, por decirlo de algún modo, más listos. Y ello supone transformar tanto nuestras propias formas de organización personal como las de grupo a otras que gestionen mejor el saber, la ignorancia y las emociones.

Pues bien, se ha demostrado empíricamente (Donald A. Norman, *El diseño emocional*) lo que presumíamos intuitivamente y es que las personas que se sienten contentas actúan como si fueran más listas, pues son más creativas a la hora de hallar soluciones y resultan menos afectadas por las dificultades. Al contrario, las personas con emociones negativas, como la sen-



Donald A. Norman recomienda encarecidamente diseñar productos que además disfrutemos usándolos, lo cual sólo ocurre cuando se entrelazan emociones y diseño, mente y corazón. Lo explica magistralmente en su libro *Emotional Design (Diseño Emocional)*.

sación de frustración, desilusión o miedo, se concentran más en los problemas y todo inconveniente les perturba. Y este mecanismo es adaptativo; concentrarse en un problema puede proporcionar detalles que de no hacerlo, no encontraríamos. A cambio, no se está en situación de pensar en otras soluciones.

Las situaciones de cambios se aceleran y nos obligan a estar a la altura de los desafíos y problemas que generamos para los cuales nos hace falta ser, por decirlo de algún modo, más listos

¿Por qué más listos al estar más contentos?

Porque parece ser que el cerebro funciona diferente. Existen sustancias neurotransmisoras que al bañar

determinadas zonas del cerebro modifican la percepción y los parámetros de pensamiento y con ellos la toma de decisiones y la conducta. Fascinante. Fascinante también porque nos vemos obligados a reconocer que las emociones realizan una valoración que "*se nos escapa*", pre-consciente y afectiva lo cual significa, de hecho, que están emitiendo un juicio. Y este juicio puede quedarse en ese nivel, generando agrado, desagrado o respuestas reflejas inmediatas —cuando por ejemplo confundimos un tronco con una serpiente y nos apartamos de un salto—. O puede elevarse al nivel racional y reflexivo coloreando el pensamiento, haciéndonos sonreír, inhibiendo, incitando... en definitiva, completándolo y colmandolo.

Sólo en este nivel reflexivo que lo engloba todo y lo desborda y que los griegos asimilarían al contemplativo, sentimos los humanos en toda plenitud la reflexión y la emoción, siendo muy influenciados ambas tanto al entorno (también al nivel emocional del entorno) como a las características y diferencias individuales de temperamento, carácter, cultura adquirida, experiencias pasadas o momento vital en que nos hallemos. Así, probablemente vendríamos que pensamos diferente de estar —o no— enamorados, de estar —o no— embarazadas, las mujeres, de estar —o no— padeciendo el alejamiento de un ser querido.

De ahí la profunda relación que queremos destacar entre la emoción, el conocimiento, la emisión de juicios, la toma de decisiones y la acción. Es fundamental no olvidar que el *sistema afectivo* nos proporciona esa asistencia esencial al proceso de toma de decisiones. Y a veces son pequeñas cosas, como estar rodeado de objetos agradables y decirnos hola por los pasillos, las que nos habilitan para trabajar mejor, para vivir mejor.

¿Y en el trabajo?

¿Cómo mantener vivo el entusiasmo en un trabajo a lo largo de una vida? ¿Cómo conservar el beneficio, la coherencia y a la vez ese toque artístico sin el cual la distinción no se dará? ¿Se puede acaso ser líder, ser "*fuera de lo común*" sin que exista una diferencia apasionada?

Por todo lo que hemos dicho anteriormente, no cabe duda de que sólo podremos dar respuesta a las tres preguntas anteriores apelando a algo más que a la razón y la lógica desnudas. Ya en un artículo anterior en estas mismas páginas (P. Almagro, *¿Maximización de beneficios? 24-1-2010*) cuestionábamos si quiera la posibilidad de que la razón pu-

diera conseguir máximos rendimientos en cualquier sistema humano, porque no funcionamos por máximos sino por satisfacción, siendo éste el precio a pagar a cambio de la creatividad humana.

En una empresa, como en toda relación entre personas, se tarda tiempo en construir sentimientos verdaderos y duraderos. Tal vez la manera más convincente de crear un sentido de pertenencia sea la sensación personal de consecución de un logro, de sentirse útil.

No hablamos de un entorno donde no haya diferencias, sino de un entorno donde se afronten las diferencias y se construya con ellas y a partir de ellas, donde persista la capacidad de crecer. Ese, nos parece, es el entorno que inspira, el de la diferencia apasionada, que si pasa a formar parte de nuestra vida se habrá merecido nuestra vinculación.

Con el sistema cognoscitivo asociamos un significado y con el sistema afectivo un valor

Como hemos dicho al principio, creemos que el *sistema afectivo* y el *sistema cognoscitivo* nos proporcionan capacidades humanas que sólo son posibles cuando actúan entrelazados, pues todo lo que queremos, pensamos y hacemos tiene ambos componentes; con el cognitivo asociamos un significado y con el sistema afectivo, un valor. De tal modo que los psicólogos educativos constatan empíricamente que la persona que verdaderamente aprende es la que está inmersa en un proceso afectivo de aprendizaje (¡qué maravilloso aprendizaje!).

Por otro lado, siendo tan profunda la *sabiduría de nuestro sistema afectivo*, capaz de asumir diariamente tal cantidad de decisiones —muchas de las cuales no llegamos ni siquiera a advertir— ¿no sería bueno cuidarlo?

Cuidar nuestro sistema afectivo y nuestro sistema cognoscitivo supone rodearnos de cosas agradables y de profundidad cognoscitiva. Agradables, quizá tan simples como una mesa bonita y limpia, luz natural y objetos que nos hagan sonreír al mirarlos. Profundas como un espíritu —personal o de equipo— ávido de conocimientos y logros, que mantengan la alegría y el interés tras el primer entusiasmo. El fruto de ambas serán las manifestaciones más grandiosas del ser humano, el sentido del humor, el amor a la vida y la creación apasionada. Y es que "*nada grande se ha hecho en el mundo sin una gran pasión*" dijo Hegel. Es la sabiduría del sistema afectivo.