



La emoción en la toma de decisiones

¿Perjuicio o Beneficio?

Por Dr. Claudio G. Waisburg

Siempre hemos oído que las emociones dificultan nuestra toma de decisión. Nos recomiendan olvidar nuestras emociones para tomar la opción más acertada. Parece ser que la razón es la única responsable de una buena elección, *¿estás de acuerdo?*

Pensar en situaciones como qué estudios cursar, qué plan buscar, qué coche comprar...

En el imaginario colectivo se encuentra la idea de que las decisiones hay que tomarlas con “la cabeza fría”, no dejándose llevar por las emociones ya que, en este supuesto, nuestra decisión se verá teñida de subjetividad y, en consecuencia, corre el riesgo elevado de no ser una buena decisión. Estudios recientes, como los hechos por el Dr. Antonio Damasioⁱ niegan esta afirmación. Dichos estudios ponen sobre la mesa la idea contraria: *una decisión tomada sin emoción es altamente probable que sea equivocada*. Claro que eso no garantiza que la que tomemos con la emoción presente vaya a ser necesariamente buena.

En palabras del propio Damasio: “Tampoco quiere ello decir que cuando los sentimientos tienen una acción positiva tomen la decisión por nosotros; o que no seamos seres racionales. Sólo sugiero que determinados aspectos del proceso de la emoción y del sentimiento son indispensables para la racionalidad. En el mejor de los casos, los sentimientos nos encaminan en la dirección adecuada, nos llevan al lugar apropiado en un espacio de toma de decisiones donde podemos dar un buen uso a los instrumentos de la lógica. Nos enfrentamos a la incerteza cuando hemos de efectuar un juicio moral, decidir sobre el futuro de una relación personal, elegir algunos mecanismos para

evitar quedarnos sin un céntimo cuando seamos viejos o planificar la vida que tenemos delante. La emoción y el sentimiento, junto con la maquinaria fisiológica oculta tras ellos, nos ayudan en la intimidadora tarea de predecir un futuro incierto y de planificar nuestras acciones en consecuencia”.ⁱⁱ

Se ha observado en personas con lesiones en la corteza frontal, que aún siendo personas con inteligencia normal, creencias normales, habilidades normales, con capacidad para imaginar el futuro y las consecuencias de sus actos... son personas que razonan mal y toman decisiones no correctas. Si no es la razón, *¿Qué es lo que hace entonces que razonemos correctamente para tomar la decisión más beneficiosa?*

Parece ser que lo que falla en estas personas es su capacidad para *anticipar emociones* de las posibles decisiones a tomar. Son personas muy frías, incapaces de valorar como se van a sentir con las posibles elecciones, no valoran emocionalmente la opción buena o mala y deciden impulsivamente.

Teniendo en cuenta estos estudios podemos afirmar que las emociones son necesarias para razonar y tomar decisiones. Son necesarias, al igual que la razón, para ser lo más eficaces posibles. Razón y emoción van juntas en los principales procesos cerebrales. La realidad de este nuevo paradigma se está confirmando día a día con las investigaciones que se están realizando sobre el cerebro a través de la resonancia magnética funcional cerebral. Somos razón y emoción y ambas se complementan en procesos tales como la toma de decisiones o la planificación.

¿Aprender a aprovechar la información que nos proporciona el sistema emocional mejorará nuestro proceso de toma de decisiones?

No pensamos que se pueda deslindar la razón de la emoción y es la emoción la que proporciona una información extra y muy personal a ese proceso de toma de decisiones para que pueda llevarnos a conseguir nuestros objetivos. Pensar que las emociones dificultan la toma de decisiones, no es muy descabellado. Para una buena toma de decisiones en esencial utilizar equilibradamente y armoniosamente los dos cerebros: el emocional y el racional. Por eso cuando nos dejamos llevar exclusivamente por uno de los cerebros, podemos tener más riesgo de equivocación.

Las emociones forman parte del equipamiento especial de serie que ha desarrollado el ser humano en su evolución. Prescindir de ellas en la toma de decisiones es imposible en seres humanos normales, sin lesiones cerebrales.

Damasio nos lo explica en la siguiente metáfora: las emociones son el combustible y la razón el piloto de nuestra personalidad, empleando ambas inteligentemente, podemos dirigir nuestro vehículo, que es nuestro cuerpo, eficientemente. Cuando en las escuelas y colegios le den a la inteligencia emocional el lugar que le corresponde dentro de la formación de nuestros niños y jóvenes, será el momento en que nuestra sociedad tomará su punto de inflexión hacia una generación de seres humanos diferentes. La Gerencia Empresarial del futuro, bajo esa premisa, recibirá tal vez a mejores seres humanos dentro de sus actividades, y el mundo también.

¿La respuesta está sólo en aprender a dejar de ser impulsivos? ¿Es necesario sentir emociones fuertes algunas veces desagradables para poder actuar y buscar lo mejor para nosotros?

Las emociones intensas pueden socavar la capacidad de una persona a la hora de tomar

decisiones racionales, aún cuando el individuo sea consciente de la necesidad de tomarlas de forma cuidadosa. Respecto a las decisiones en el ámbito político, cuando la gente se enoja, siente miedo o se encuentra en otros estados emocionales extremos, la tendencia ante los problemas a resolver es la de favorecer las soluciones directas que satisfagan visceralmente y que posean una marcada simbología, en lugar de desarrollar políticas más complicadas pero que al final acaben siendo más efectivas. Según los investigadores, durante los últimos 40 años, esto ha llevado a los Estados

Unidos a dos guerras controvertidas y costosas en Vietnam e Irak. Fueron momentos en los que los miembros del Congreso le dieron al Presidente poderes muy amplios para buscar soluciones a situaciones percibidas como crisis urgentes, que no dejaban mucho tiempo para deliberar.

En una investigación reciente se demuestra que las decisiones humanas son controladas por dos sistemas neurales: el deliberativo y el emocional. El segundo, al que los autores llaman control emotivo, es mucho más antiguo y cumplió un papel adaptativo en los primeros humanos, ayudándolos a satisfacer sus necesidades básicas, así como a identificar rápidamente el peligro y responder ante el mismo. Sin embargo, a medida que los humanos evolucionaron, desarrollaron la habilidad necesaria para considerar las consecuencias a largo plazo de su comportamiento y sopesar el costo y los beneficios derivados de sus elecciones. El sistema deliberativo parece estar ubicado en la corteza prefrontal del cerebro, que se desarrolló por encima de los viejos sistemas cerebrales, pero no los reemplazó.

El comportamiento humano no está únicamente controlado por la deliberación o bien por la emoción, sino por los resultados de la interacción de



estos dos procesos. El control emotivo es rápido, pero sólo puede responder ante una cantidad limitada de situaciones, mientras que la deliberación es mucho más flexible, aunque relativamente lenta y laboriosa. El control emotivo es el sistema por defecto para la toma de decisiones. La deliberación se activa cuando una persona encuentra una situación nueva o cuando la respuesta correcta no es evidente. El control emotivo está altamente vinculado a imágenes impactantes, la inmediatez y las primeras reacciones; lo cual significa que el sistema emocional tiende a reaccionar ante sucesos de gran impacto visual, muy recientes, y a los cuales el sujeto no está acostumbrado o no ha tenido tiempo de adaptarse. El sistema emotivo es además sensible a las categorías en las que los humanos automáticamente ponemos las cosas y la gente que nos encontramos, lo cual, desde el punto de vista de la ley y la política social, consiste en esa distinción básica entre "nosotros" y "ellos", es decir entre los de "nuestro grupo" y los de fuera de él.

La toma de decisiones es un proceso cognitivo donde el resultado es una elección de alternativas. Generalmente tenemos diferentes preferencias según nuestro abordaje dependiendo en el "Pensar y Sentir".

Cuando usamos la lógica para la toma de decisiones tratamos de excluir emociones, usando sólo los métodos racionales e incluso herramientas matemáticas. El sustento de dichas decisiones es por el principio de la utilidad, donde al valor de cada opción se le asignan criterios (que tienen un peso determinado).

Hay una gran gama de toma de decisiones que involucra la emoción dependiendo del grado de lógica incluido en el proceso.

Una decisión totalmente emocional es típicamente muy rápida. Ya que le lleva su tiempo (por lo menos 0.1 segundos) a la corteza racional transmitir. Es la toma de decisión reactiva (y en parte subconsciente) en caliente o cuando se enfrenta a riesgo inmediato.

La toma de decisiones comunes puede usar lógica, pero la fuerza propulsora principal es la emoción, que supera la lógica o utiliza

pseudo-lógica para soportar las decisiones emocionales (extremadamente común). Otra forma habitual es iniciar con lógica y luego utilizar la emoción en la decisión final

Y todo esto no es producto de la mera reflexión sino que se basa en una serie de experimentos neurológicos que le llevan a concluir que "la emoción, el sentimiento y la regulación biológica desempeñan su papel en la razón humana"

ⁱ (Lisboa, 1944) Médico y neurólogo portugués. Profesor de la Universidad de Southern California y galardonado en 2005 con el Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica. Se ha especializado en el estudio de las áreas cerebrales que participan en la toma de decisiones y la conducta humana, especialmente en las emociones y la elaboración de los sentimientos.

ⁱⁱ DAMASIO, Antonio; *El Error del Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Barcelona: Editorial Crítica Biblioteca de Bolsillo (1994), pág. 10-11.

El Dr. Claudio Waisburg es neurólogo egresado de la Universidad de Buenos Aires con diploma de honor y ha realizado especializaciones en Argentina y Canadá. Claudio trabaja en el Instituto de Neurología cognitiva -INECO- y en el Instituto de Neurociencias de la Universidad Favaloro.