

**PREDISPOSICIONES
PARA LA ACCION:**

**EMOCIONES
Y
ESTADOS DE
ANIMO**

Carlos Sandoval

Hemos sostenido en anteriores artículos, que el observador que somos se constituye a partir de la coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje. En otras palabras, que siempre nos encontramos en una determinada emoción o estado de ánimo, en una determinada postura corporal e inmersos en un determinado mundo conversacional.

También sostuvimos que, lo que acontece en un dominio afecta a los otros dominios que constituyen el observador. Así por ejemplo, cuando recibo una buena noticia en el trabajo, inmediatamente se acopla a ella una reacción emocional y un cambio en mi dinámica corporal.

Asimismo, hemos reflexionado sobre la importancia de las emociones y la corporalidad en el espacio de posibilidades de acción y coordinación de acciones que abrimos o cerramos: son muy distintas las posibilidades de acción desde la tristeza, que desde la alegría. Nuestro cuerpo, a veces nos impide estar disponible para determinadas conversaciones.

Proponemos mirar la coherencia como un fenómeno que constituye la identidad personal y del mundo presente desde el cual operamos, y no como factores que influyen sobre un “yo abstracto” que estaría más allá de la pena, la rabia o la alegría que sentimos. El mundo y mi ser son distintos desde la pena o la alegría.

Otro aspecto que hemos venido señalando en los apuntes, es que la coherencia que somos determina el espacio de posibilidades de acción y coordinación de acciones que

tenemos a la mano. Así, no son iguales las tendencias a la acción o las relaciones humanas que presentamos cuando, nos encontramos en la indignación que en la alegría; en la primera las posibilidades a la mano son agredir o golpear; en la segunda, abrazar y festejar. Proponemos mirar la coherencia que somos desde el futuro posible que con ella se modela.

Dos posibilidades de aprendizaje se nos abren desde la concepción del observador como una coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje:

i) Tenemos la posibilidad de reconstruir un dominio a partir de los otros dominios que constituyen el observador.

Con esta visión operamos comúnmente en la vida cotidiana. Por ejemplo, al llegar a casa y saludar a nuestros seres queridos, la sola respuesta nos permite hacernos una idea del estado de ánimo en que se encuentran y de las posibilidades de acciones y relación que tengo con ellos. Asimismo, nos basta mirar las disposiciones corporales de las personas en una reunión para “intuir” en qué dominio de posibilidades de acción se encuentran, qué tipo de mundo conversacional tienen y en qué emoción están.

Es más, sostenemos que una de las competencias que nos da maestría en el vivir es la capacidad de interpretar adecuadamente el “tipo de observador” en que se han constituido las personas y organizaciones con las cuales nos relacionamos y, por lo tanto, de

“saber” las posibilidades de acción que juzgamos existentes.

En concreto, postulamos que podemos aprender a reconstruir un estado emocional desde la corporalidad y el lenguaje o viceversa. La tristeza desde el mundo corporal esta asociada a la mirada blanda, la tonicidad muscular disminuida, la respiración entrecortada. Desde el lenguaje la pena se nos revela como una estructura que se ordena en torno al dolor que causa la pérdida de algo querido.

ii) La posibilidad de intervenir en alguno de los dominios para modificar la coherencia que somos como observadores.

A nuestro juicio, esta posibilidad de intervenir en alguno de los dominios es clave para la transformación personal y organizacional. La coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje nos permite diseñar acciones que modifiquen o alteren un dominio del observador, con el fin de provocar una nueva coherencia y, lo más importante, nuevas posibilidades de acción y bienestar.

Por ejemplo, podemos intervenir en la resignación de un grupo de trabajo, desde el espacio corporal con el fin de desarrollar en ellos las disposiciones de la flexibilidad y la resolución necesarias para el cambio. Asimismo, podemos intentar modificar nuestro “oscuro porvenir” modificando nuestra mirada y eligiendo acciones que nos involucren en entornos emocionales de ambición y ganas. Otra forma de mirar este

postulado, es sostener que muchas veces no sacamos nada intentando variar la coherencia en un dominio del observador, si no somos capaces de alterar las viejas coherencias que permanecen intactas en los otros dominios, y que provocan que una y otra vez las personas y organizaciones vuelvan a su antigua forma de estar en el mundo.

Este punto lo hemos visto reiteradamente en nuestro trabajo con organizaciones. Muchos líderes de organizaciones operan bajo la creencia que podemos modificar el estado de resignación o resentimiento de un grupo humano, con sólo hacerles ver teóricamente lo dañino que es para las personas y organizaciones trabajar desde ese espacio. En el ámbito personal, muchas personas declaran intelectualmente la importancia del trabajo corporal, sin embargo, lo abandonan o lo dejan de lado, bajo la soterrada creencia de que él, finalmente, “no es tan importante” para cambiar.

Asimismo, como padres o profesores muchas veces hemos operado bajo la creencia que es suficiente un, “ya pues reacciona”, para superar el aburrimiento o desidia de nuestros jóvenes.

Sostenemos que como cultura occidental, hemos vivido por años bajo la ilusión de que basta la mera declaración lingüística para que la transformación se produzca. Así, nos pasamos la vida prometiendo dejar de hacer tal cosa, terminar con nuestro sufrimiento, hacer por fin lo que queremos, olvidando por completo que tras la declaración, hay

un mundo emocional y prácticas corporales intocadas, que no se comprometen con nuestro deseo. Si la depresión, la resignación, la ineffectividad fuesen meros fenómenos de la racionalidad, hace ya tiempo que los habríamos superado con la mera declaración del deseo de cambio. Insistimos: nuestra “actitud vital” ante el mundo esta enraizada en nuestra corporalidad, y mientras no la modifiquemos, serán vanos o superfluos nuestros deseos de cambio.

◆ **Comprensión de sentido común de las emociones**

La comprensión tradicional, y que se ha hecho sentido común, de las emociones en el mundo occidental no sabe muy bien en qué dominio ubicarlas; por una parte las tendemos a ver como fenómenos del corazón y por otra como perteneciente al dominio de los sentimientos. Asimismo, la concepción común tiende a desvalorizar las emociones en comparación con la racionalidad.

Ya en los orígenes del pensamiento filosófico griego la emoción y las pasiones aparecen como una facultad de segunda categoría que nos liga al imperio de la animalidad. Asimismo, aparece como un fenómeno que altera la posibilidad del recto pensar.

En buenas cuentas, la emoción enturbia el camino de la razón en la búsqueda de la verdad y amenaza al pensamiento lógico con salirse de sus bien delimitados razonamientos.

Más cerca, el pensamiento científico que se impuso en nuestro sentido

común considera que la objetividad es finalmente “razón sin pasión”. La pasiones manchan la razón y alteran las decisiones.

Una segunda concepción que mantiene la mirada despectiva al mundo emocional, opera sobre la base que las emociones sólo pertenecen al mundo de la intimidad y particularmente de lo femenino. El llanto, la sensibilidad extrema, la intuición, la tristeza son experiencias permitidas “sólo a las señoritas”. Del otro lado, “del mundo real”, del mundo masculino, reina la razón o la ley del más fuerte. En definitiva, la emoción como fragilidad improductiva.

Una tercera visión, y que también comparte el factor común del desprestigio emocional, coloca a la expresión de las emociones cerca de la locura. Es la imagen del deseo que incontrolado se vuelve perversión, ansiedad, avaricia, blasfemia y exceso. Solo las riendas de la razón son capaces de controlar a aquéllas que por naturaleza nos vuelven a nuestro estado salvaje.

Por último, una mirada de enjuiciamiento moral recorre nuestra comprensión de sentido común de las emociones. Tener ciertas emociones y deseos nos acercan al reino del mal y otras nos mantienen en el camino del bien.

◆ **La emergencia del tema emocional**

En las últimas décadas en el mundo se ha producido una emergencia de la temática emocional en el plano personal y de las organizaciones. Ello

ha ido de la mano de la evidencia que las solas competencias técnicas y la mera racionalidad no son capaces de provocarnos bienestar, efectividad y permitir enfrentar con éxito los cambios permanentes. Son miles los equipos humanos que presentando altas competencias técnicas en sus dominios son tremendamente improductivos, debido a problemas de relaciones interpersonales, de ausencia de compromiso, de pérdida de confianza, de mala comunicación, entre otros.

Son muchos los equipos de trabajo que han alcanzado al mismo tiempo altos niveles de efectividad y altos grados de sufrimiento.

Quizá nunca como antes en la historia de la humanidad habíamos tenido tanta información disponible, tanto saber técnico socializado, tanta tecnología a la mano, tanto capital para emprender y sin embargo, como nunca estamos enfermos, deprimidos, infelices y ausentes de sabiduría para el buen vivir.

La “inteligencia emocional” como acertadamente la llamó Daniel Goleman, adquiere cada vez mayor relevancia para desarrollar maestría en el vivir. Cómo desarrollar entornos de confianza y respeto al interior de las organizaciones, cómo generar espacios laborales donde sea posible el legítimo reclamo y el perdón, cómo generar equipos de trabajo capaces de aprender a aprender, cómo organizar nuestra vidas para que sean una expresión real de nuestros propósitos, qué hacer para recuperar nuestra espiritualidad. Estas preguntas han empezado a rondar en las preocupaciones de

organizaciones y personas con cada vez mayor frecuencia y, por qué no decirlo, cada vez con mayor urgencia.

Son muchos los descubrimientos que se han realizado en los últimos años en el mundo de la biología y de las ciencias de comportamiento sobre aspectos vinculados a las emociones. Sin embargo, aún es poco lo que sabemos sobre ellas. Como irónicamente sostuvo un profesor de psicología, algo nos dice sobre nuestra cultura, el hecho que sepamos más sobre la mosca de la fruta, que del mundo de las pasiones humanas.

♦ **Una comprensión de la emocionalidad como predisposiciones para la acción.**

El doctor comunica a los familiares la muerte de un ser querido, la tristeza se apodera de cada uno de sus miembros, surge el llanto, baja la tonicidad muscular, la respiración se hace entrecortada y la tendencia natural de sus miembros es a retirarse a un rincón de la sala de espera para llorar la pérdida.

En otro dominio, el gol de jugador en la cancha despierta la pasión del hincha, su cuerpo se levanta, surgen espontáneamente los gritos y abrazos con el vecino y su disposición inicial es a la celebración.

El padre enfurecido con las “torpezas” de su hijo, termina por gritarle fuerte, tironearlo y castigarlo en su habitación.

En la reunión de ventas, el desánimo que reina en el equipo hace que las posibilidades para repuntar se vean

como lejanas e imposibles. En el aburrimiento, el mundo nada tiene que ofrecer que nos pueda motivar.

Para comprender la importancia y el poder que tienen las emociones y estados de ánimo en nuestra vida personal y organizacional proponemos observarlas como “predisposiciones para la acción”; es decir, como una tendencia automática a entrar en ciertos dominios de acción, coordinación de acciones y conversaciones.

Mirar las emociones como predisposiciones para la acción implica hacer un giro en el modo de acercarnos a la comprensión del fenómeno. En vez de preguntarnos “qué es determinada emoción”, nos preguntamos “cómo vivimos determinada emoción” y fundamentalmente “qué tipo identidad, mundo y posibilidades de acción”, se hacen posibles desde una emoción particular.

Qué tipo de identidad genera la resignación en un equipo de trabajo o persona, cómo se comporta el mundo para aquellos que están viviendo desde la alegría, qué tipo de acciones se hacen posible desde la ganas, qué mundo de conversaciones convoca.

Insistimos: la emoción no es algo que afecte a nuestro YO y al MUNDO, la emoción es un fenómeno desde el cual se constituye nuestro ser y el ser del mundo.

Por ejemplo, desde la tristeza el mundo se ensombrece, desde el miedo las distancias y el tiempo se alargan, desde las ganas las cosas brillan.

◆ Distinción entre emoción y estados de ánimo

Emociones

Llamaremos emociones a las interrupciones o quiebres de la transparencia en la que nos encontramos, producto de un acontecimiento que modifica el espacio de posibilidades de acción en que estábamos. Es decir, un quiebre que altera el juicio que teníamos sobre lo que era posible en una situación dada.

Por ejemplo, lo que sucede cuando vamos plácidamente caminando por el campo disfrutando la naturaleza y de pronto la aparición repentina de un perro nos asusta. En este caso el acontecimiento de la aparición del animal ha reemplazado nuestra emoción de placer por la de susto.

Vamos llegando a la oficina y nos encontramos con un proveedor al cual le debemos algo: su presencia nos hace pasar de la tranquilidad a la vergüenza. La no entrega del informe por parte de nuestro equipo gatilla en nosotros la ira o la decepción, la gracia inesperada de nuestro hijo en la reunión social provoca la alegría.

Cada vez que hablamos de una emoción podemos identificar el acontecimiento que gatilló el cambio en el espacio de posibilidades; es decir, en las predisposiciones para la acción.

Una segunda característica de las emociones es su carácter transitorio. Por ejemplo, al desaparecer el acontecimiento que dio origen el cambio de estado, tiende también a

desaparecer la emoción que nos produjo y volvemos al estado de ánimo en que nos encontrábamos.

Luego de unos minutos el paseante “se recupera” del susto que le provocó el perro. Después de un rato dejamos la ira que nos produjo el incumplimiento de un compromiso por parte de nuestro equipo de trabajo.

Nos interesa recalcar que el acontecimiento gatilla la aparición de una emoción pero no determina o especifica por sí mismo el tipo de emoción que se generará en nosotros.

Un mismo acontecimiento puede gatillar las más variadas emociones dependiendo de la interpretación de trasfondo desde la cual se encuentre el observador. Veámoslo en un ejemplo:

Si estamos en el bosque con el objetivo de pasar un día al aire libre con nuestra familia, la aparición de una culebra puede causarnos susto; en cambio si estamos en el campo con la intención de explorar el mundo animal la aparición de la culebra nos puede provocar mucha alegría. Asimismo, la llamada telefónica de un cliente a última hora del viernes puede causar alegría al gerente de la empresa y decepción a su secretaria que esperaba retirarse temprano.

Identificar el acontecimiento que gatilla la aparición de una determinada emoción nos abre un interesante dominio de diseño e intervención. Por un lado podemos influir en la aparición o desaparición del acontecimiento que nos provoca la emoción; por otro podemos

aprender a incorporar el acontecimiento como parte de lo que es posible esperar, con lo cual su aparición no provoca una suspensión de la transparencia en que estamos.

Estados de ánimo

A diferencia de las emociones, los estados de ánimo no se relacionan directamente con un acontecimiento o afirmación. Llamamos estados de ánimo a aquella predisposición para la acción recurrente en la que nos encontramos y que especifica la interpretación de trasfondo desde la cual actuamos, vemos el mundo, a los otros y a nuestras posibilidades de acción en el futuro. En definitiva, el estado de ánimo aparece como la coherencia básica y recurrente desde la cual se constituye nuestro yo.

Por ejemplo, cuando en una organización nos encontramos con la interpretación recurrente que el futuro nada nuevo y mejor nos puede ofrecer, cuando observamos a una persona que vive quejándose de la vida por lo que no le ha dado o cuando pasamos períodos de tristeza por la pérdida de un ser querido o algo importante para nosotros. En estos casos es el estado de ánimo, como interpretación de trasfondo, la que precede al mundo y las posibilidades de acción en él.

Cabe destacar que nosotros siempre nos encontramos en un determinado estado de ánimo; es más, podemos señalar que la gran mayoría de las veces nos encontramos en estados de ánimo que ni siquiera hemos elegido tener o estar.

La persona que se encuentra en una depresión, no decidió racionalmente deprimirse, más bien está tomado por ese estado de ánimo. Asimismo, la tristeza en que caímos no la elegimos. En rigor, los estados emocionales nos tienen a nosotros y no nosotros a ellos.

Postulamos que una de las competencias que podemos adquirir para desarrollar maestría en el vivir es la capacidad de aprender a salir de los estados de ánimo en que nos encontramos y que nos causan sufrimiento o ineffectividad. No elegí el aburrimiento en que me encuentro pero sí tengo la posibilidad de diseñar acciones que lo espanten.

Asimismo, postulamos que una de las claves del liderazgo consiste en generar estados de ánimo adecuados para la acción de los equipos de trabajo.

Si decíamos que la emoción es gatillada por un acontecimiento o afirmación, podemos suponer que los estados de ánimo son gatillados por “un juicio o interpretación poderosa” que nos constituye en un determinado tipo de observadores y nos abre o cierra un determinado mundo de posibilidades de acción. Lo anterior es relevante pues, comprender el estado de ánimo como un juicio lo hace aparecer como una interpretación que hace un determinado observador (yo u otros) respecto a las acciones que realiza uno mismo, otro sujeto o un grupo.

Por ejemplo, al observar el actuar de Julio durante estos días interpreto que la mayor lentitud en sus movimientos y su forma pausada de

conversar se debe a que se encuentra triste. Al conversar con él sobre el particular me dice que tiene la interpretación de que sólo está cansado. Como se ve, hay dos interpretaciones de estados de ánimo distintas para un mismo conjunto de acciones.

El poder de los estados de ánimo radica en que están fuertemente vinculados a las interpretaciones de base o pre-reflexivas en que vivimos. En esta medida, el estado de ánimo determina nuestra identidad, nuestro espacio de posibilidades, define nuestro escuchar y el ámbito de conversaciones posibles.

Así, la comprensión de que los estados de ánimo están fuertemente vinculados a interpretaciones o juicios básicos en que vivimos nos da un gran poder de acción y bienestar, al aceptar que podemos diseñar acciones para hacernos cargo de los estados de ánimo en que nos encontramos o juzgamos se encuentran aquéllos con los cuales entramos en relación.

Nuestro estado de ánimo ya no puede seguir ocultándose bajo el pretexto que pertenece en forma inherente a nuestro ser o intentando pasar inadvertido bajo la interpretación de que “no es que yo esté deprimido, es que las cosas son así”.

◆ **Los estados de ánimo como fenómenos colectivos**

Al desarrollar una comprensión de los estados de ánimo como relacionados a juicios o interpretaciones de base, podemos comprender también por

qué empresas, países, ciudades, edades e incluso lugares presentan estados de ánimo particulares. Desde la comprensión que hemos desarrollado, podemos decir que comparten una interpretación de trasfondo común sobre sí mismos, el mundo y lo que es posible para ellos.

Ello explica, por ejemplo, por qué Juan o María, que entraron tan motivados a trabajar en la organización, a los pocos meses presentan los mismos síntomas de desidia y resignación que sus compañeros. Explica también las similitudes en disposiciones corporales para la acción que presentan los miembros de un mismo equipo de trabajo.

Los estados de ánimo son contagiosos porque las interpretaciones sobre las cuales vivimos y operamos son colectivas. Por ejemplo, hemos visto en muchas organizaciones cómo la trivialidad va ganando espacio y convirtiendo todas las relaciones en bromas permanentes, descalificación y supuesta "buena onda".

Insistimos: lo relevante para nosotros no es definir qué es un estado de ánimo, nos importa más en este caso observar cómo el estado de ánimo define una identidad personal o grupal, constituye un determinado mundo, abre o cierra determinado ámbito de posibilidades y nos lanza a espacios conversacionales particulares.

Una competencia que podemos desarrollar como líderes de organizaciones y equipos de trabajo es la capacidad de generar nuevas

interpretaciones de base para quienes están inmersos en el grupo. Al cambiar la interpretación - o si se quiere la cultura - variarán con ella las identidades y posibilidades de acción de las personas.

Postulamos que nuestra forma de entender los estados de ánimo nos ayuda también a comprender la razón de que distintas culturas, organizaciones o familias desarrollen diferentes maneras de expresión emocional, socialmente aceptadas.

No es igual la forma de expresar la tristeza en Chile que en Estados Unidos o Venezuela. Cada cultura ha desarrollado en su deriva histórica una forma particular de expresar (entendido como llevar a la acción) los estados de ánimo e incluso las emociones.

Asimismo, esta nueva comprensión permite juzgar el poder de los estados de ánimo, ya que ellos los aprendimos y expresamos pre-reflexivamente. Podríamos decir que la felicidad, la tristeza o la ambición que tenemos son apariciones en nosotros de un fenómeno que es propiedad del colectivo donde vivimos. Me entristezco como aprendí a hacerlo en mi comunidad, me alegro como se alegran los de mi familia. En definitiva, sostenemos que los estados emocionales son culturales tanto en su constitución como en su expresión.

Es más, podemos observar que las comunidades han asociado ciertos acontecimientos con determinados estados de ánimo. Por ejemplo, en Chile el acontecimiento de la cesantía

está asociado al estado de ánimo de la depresión, en Estados Unidos no.

Algunas interpretaciones medievales sostenían que los estados de ánimo eran fantasmas que nos poseían por determinados períodos de nuestra vida. Así, llamaban al aburrimiento y la desidia el fantasma del mediodía y a la tristeza del alma el fantasma del atardecer. Nos parece provocativo y coherente con lo que hemos desarrollado pensar los estados de ánimo como los ángeles o fantasmas que habitan nuestra comunidad: ellos nos poseen.

◆ **Corporalidad y estados de ánimo**

Como hemos sostenido, la coherencia entre emoción, cuerpo y lenguaje hace que exista correspondencia entre la emocionalidad en que nos encontramos y las posturas corporales y conversaciones que tenemos. Esto es, precisamente, lo que nos permite reconstruir los estados de ánimo a partir de las posturas y dinámicas corporales que observamos en nosotros y los otros.

A partir de los trabajos de Humberto Maturana se ha desarrollado un interesante trabajo vinculando la emocionalidad con fenómenos como la respiración, la mirada, la postura corporal y los movimientos.

Por ejemplo, la rabia se asocia corporalmente a una mirada “dura y fija”, a una musculatura contraída, a una respiración fuerte y profunda y a movimientos corporales de resolución. Por otro lado, la tristeza genera una coherencia corporal

relajada, una mirada perdida, la cabeza tiende a inclinarse, el cuerpo a permanecer en reposo y la respiración se hace más leve.

En general, nosotros interpretamos los estados de ánimo o emociones en que se encuentran los otros a partir de la postura corporal y movimientos que éstos realizan. Cuántas veces hemos preguntado al amigo ¿qué te pasa que te noto tan apagado? o ¡que rico es verte con tanto ánimo! En otras situaciones nos basta mirar a un compañero de trabajo o ser querido para comprender que se encuentra ofuscado, turbado o contento.

Un último punto quisiéramos destacar. Así como las emociones generan coherencias corporales, podemos señalar que las posturas y movimientos corporales que hemos aprendido en nuestra familia, grupo de trabajo o cultura tienden a generar ciertos estados emocionales.

No nos ha sido extraño en nuestro trabajo en el Instituto Cholqui encontrar personas a las que les cuesta confiar en los otros, no porque tengan una interpretación maquiavélica del mundo, más bien por la postura corporal rígida y protegida aprendida en su infancia o adolescencia que les impide entregarse a los demás. En dichos casos, mil argumentos no logran ni un décimo del cambio que produce la modificación de la postura corporal.

A modo de experiencia personal, trabajando mis problemas de autoridad con mis hijos, descubrí que ellos estaban asociados más a la postura corporal aprendida en mi vida, que a la falta de argumentos o

concepción de lo que es ser autoridad. Literalmente, no tenía cuerpo para mandar o para resistir la situación conflictiva.

Asimismo, hemos visto con impresionante transparencia cómo hay grupos de ejecutivos que no han desarrollado posturas corporales para tener conversaciones de innovación, de resolución, de aceptación o de flexibilidad.

◆ **Conversaciones y estados de ánimo**

Así como hay relaciones de coherencia entre estados de ánimo y corporalidad, las hay entre estados de ánimo y conversaciones.

A estas alturas creemos que no es necesario desplegar una gran explicación, para comprender que el estado de ánimo en que nos encontramos, define el ámbito posible de conversaciones y coordinaciones de acciones que podemos llevar a cabo.

Las conversaciones y coordinaciones de acciones son diferentes desde los estados de ánimo en que nos encontramos. Asimismo, las conversaciones producen modificaciones en los estados de ánimo de las personas y grupos.

Si pasamos los días inmersos en conversaciones de cálculo, competencia, desconfianza y juegos de poder, bastante probable es que nuestra vida íntima se revele pobre.

No es de extrañar que si nos encerramos en puras conversaciones

intimistas nuestra capacidad de acción sea reducida.

Cada vez nos convencemos más que una competencia primordial del liderazgo es la capacidad de generar conversaciones que provoquen estados de ánimo adecuados para la acción, el bienestar, la impecabilidad y el compromiso.

También nos hemos convencido que una clave en la maestría del vivir consiste en elegir los espacios de conversación que queremos habitar. No da lo mismo para nuestro bienestar, efectividad y dignidad estar inmersos en conversaciones de futuro que en conversaciones de queja, no es inocente para nuestra identidad sumergirnos en espacios de desconfianza que en espacios de respeto, no es trivial para nuestra salud la pérdida de las conversaciones de amistad. En breve, las conversaciones que tenemos nos constituyen.

Es común que en las primeras reuniones con clientes de organizaciones empresariales, una pregunta recurrente hacia nosotros sea la relación que guardan los estados de ánimo con los resultados de los equipos de trabajo. Sólo algunos breves comentarios al respecto: i) El estado de ánimo define el espacio de posibilidades de las personas y la organización y por tanto lo que ven posible o no de llegar a hacer en el futuro. ii) El estado de ánimo define la calidad y efectividad de las conversaciones y coordinaciones entre los equipos y por lo tanto tiene directa relación con la capacidad y simplicidad de las acciones. iii) Al especificar las

coordinaciones de acciones posibles, los estados de ánimo inciden directamente sobre los resultados que obtiene la organización, por ejemplo, el grado de impecabilidad, tiempos de demora, compromiso con el cliente interno. iv) El estado de ánimo de los trabajadores que tienen relación cara a cara con los clientes (gerentes incluidos) es clave en el juicio que los clientes se hacen de la empresa.

El estado de ánimo es como el aire que respiramos en las organizaciones.

Mirémoslo de este modo, el estado de ánimo en que nos encontramos opera como interpretación de trasfondo para todo acto que llevemos a cabo y para nuestro propio escuchar.

Si recibo una proposición de acción desde la desidia, mi escuchar estará impregnado por la “falta de ganas”, mis juicios probablemente se orientarán a evaluar los “costos personales” que implica llevar a cabo la acción y por tanto, mi orientación a la acción será rehusar la proposición o llevarla a cabo de mala gana.

Por el contrario, esa misma proposición escuchada desde las ganas la evaluaré como una posibilidad de desarrollo, como motivante; mis juicios de evaluación se orientarán a lo que obtendré con su resultado o al reconocimiento que implica para mí, por tanto mi predisposición a la acción será aceptar de buena gana la oferta.

Hay un fino hilo que une nuestros estados de ánimo con los juicios, las

acciones y los resultados. El estado de ánimo o emoción en que nos encontramos nos sitúa en un determinado sendero o cadena de juicios posibles, que nos van llevando a cierto ámbito de acciones y resultados.

La torpeza del hijo nos provoca la emoción de la ira, de allí se desatan una cadena de juicios: para algunos “niño del demonio, otra vez haciendo tonterías ... cuántas veces te he dicho que no te metas en lo que no te importa ... siempre embarrando las situaciones ...” de esa cadena aparece el castigo, la agresión o los gritos como acciones y el daño de la relación y la posterior culpa del padre como resultado posible.

El mismo hecho puede generar en otro observador un sendero de juicios distinto y por tanto una acción y resultado diverso. “Caray, Antonio ... como haces esto, bueno ... ay ... qué puedo hacer ... está bien ... no sé ... dejémoslo así.

Nos interesa recalcar que no es el hecho lo que provoca el resultado sino, el camino de juicios o conversaciones que a raíz de ellos tenemos y de las acciones disponibles (aprendidas) que nuestros juicios gatillan.

Reconstrucción lingüística de los estados de ánimo y emociones

Por la importancia que tiene este tema para el liderazgo, la maestría en el vivir y el coaching, hemos escrito un apunte especial para el tema. Sin embargo, nos interesa presentar los aspectos generales en este documento.

Como técnica, la reconstrucción lingüística de emociones y estados de ánimo nos permite hacer visible la emocionalidad en que nos encontramos a partir de transformar la emoción en una secuencia de actos del habla; en especial afirmaciones, declaraciones y juicios. En definitiva, es atribuirle una determinada narrativa al estado de ánimo o emoción en que nos encontramos.

La reconstrucción hace visible el estado de ánimo en que nos encontramos. En ello radica su potencial de transformación y aprendizaje, pues nos permite cierto distanciamiento de dicho estado de ánimo y consecuentemente la capacidad de diseñar nuevas acciones o interpretaciones que nos permitan variar la emocionalidad.

Reconstrucción lingüística de las emociones

Operemos bajo el supuesto que las **emociones** hablan. Entonces señalemos que el origen de toda emoción es una **afirmación** (el hecho que provoca el quiebre o cambio de estado), a dicha afirmación la siguen una cadena más o menos compleja de **juicios** de los cuales se deriva una **predisposición para la acción**.

Veamos por ejemplo, la estructura del miedo:

Afirmo que X (un temblor) está sucediendo o ha sucedido.

Dado X (el temblor), juzgo que Y (caerse la casa y dañarnos) puede pasar.

Juzgo que Y (la caída de la casa y el daño) sería una pérdida para mí.

Juzgo que es posible prepararme para enfrentar esto.

Me dispongo a realizar Z acción (colocarme en el dintel de la puerta).

Como podemos observar, cualquier modificación en la cadena de juicios producirá una distinta emoción y, por tanto, una distinta predisposición a la acción.

Por ejemplo, si en vez de decir “juzgo que es posible prepararme para enfrentar esto”, dijésemos “juzgo que no tengo posibilidad alguna de enfrentar esta terrible situación”, pasaríamos de la emoción del miedo a la del pánico.

Reconstrucción lingüística de los estados de ánimo

En el caso de los estados de ánimo señalamos que ellos son una interpretación de base a partir de la cual evaluamos nuestra identidad, la de los otros y nuestras posibilidades de acción en el mundo.

Si reconstruimos su narrativa podemos decir que los estados de ánimo tienen su origen en un **juicio** (interpretación de base) sobre mí, los otros, el mundo o las posibilidades; a dicho juicio le siguen una cadena de **otros juicios** que derivan en una **predisposición recurrente para la acción**. Veamos un ejemplo con el pesimismo:

Juzgo que en la vida pasan cosas buenas y malas.

Juzgo que la mayoría de las cosas que pasan son malas.

Juzgo que, particularmente a mí me pasan cosas malas.

Juzgo que esta situación va a continuar así en el tiempo.

Declaro mi disposición a actuar poco y con desgano, porque el resultado mas probable de mi acción será un perjuicio para mí.

En esta primera aproximación a la reconstrucción lingüística de las emociones y estados de ánimo, no nos interesa que el lector adquiera la capacidad de reconstruir la estructura universal de los fenómenos emocionales. Lo que sí nos interesa, es que el lector observe que se pueden hacer visibles los estados de ánimo a partir de la narrativa que tenemos asociada.

Develar la historia que nos contamos de la vida, del mundo o de los acontecimientos, nos permite generar un espacio de seria liviandad para reconocer que son las interpretaciones que tenemos las que nos mantienen atrapados en determinados estados anímicos y por tanto, el coraje de empezar a renunciar a ellos o a modificar la interpretación.

Asimismo, la reconstrucción lingüística nos da la posibilidad de observar el fundamento y validez de los juicios que tenemos sobre nosotros mismos, el mundo y los otros.

Otro valor de la reconstrucción lingüística de las emociones es que, si bien no elegimos los estados de ánimo cargo de permanecer o no en ellos;, al observarlos nos podemos hacer y en este sentido podemos diseñar acciones que nos permitan modificar el espacio de posibilidades en donde estamos o acciones que nos prevengan de caer en determinados estados de ánimo.

◆ Una nota final sobre los entornos conversacionales

Una conversación con Isabel Halabí gatilló esta reflexión.

La conversación era sobre transparencia, quiebre y aprendizaje. En ella decíamos básicamente lo siguiente: i) Si bien los quiebres son una instancia privilegiada de aprendizaje por el grado de conciencia de sí y el mundo que provocan, en la transparencia también estamos aprendiendo, sólo que de manera no consciente. Podríamos decir que en la transparencia estamos aprendiendo a acostumbrarnos a determinadas prácticas. ii) De lo anterior agregábamos que, en efecto, en toda situación estamos aprendiendo algo. Por ejemplo, en mis odiadas clases de química yo “aprendí a odiar la química”, pero aún más, “aprendí a aburrirme sin que se diera cuenta la autoridad”, aprendizaje que por lo demás me ha sido de gran utilidad en la vida. iii) Dado que ese aprendizaje se produjo en el fluir o transparencia de la vida, concluíamos la importancia que tienen los entornos de conversación y entornos físicos que habitamos en la transparencia, pues ellos generan aprendizaje, costumbre y más aún, provocan estados de ánimo. iv) De allí la importancia que tiene a nuestro juicio, decidir en qué entornos conversacionales y ambientales queremos habitar, pues una vez inmersos en ellos es muy probable que nos veamos inmersos en los estados de ánimo que provoca ese mundo de conversaciones.