

EDUCACIÓN
PÚBLICA
Y GRATUITA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN COACHING Y LIDERAZGO

**La gestión de las emociones
en la “sociedad del cansancio”**

Docente: Lic. Mara Schuman

Alumno: Dr. Luis D. Malaspina

*What I wanted was a «thrill», a state of my own mind.
And there lies a deadly error. Only when your whole attention
and desire are fixed on something else – whether a distant mountain,
or the past, or the gods of Asgard – does the «thrill» arise.
It is a by-product. Its very existence presupposes
that you desire not it but something other and outer.*

*Lo que quería era una «emoción», un estado de mi propia mente.
Pero hay en ello un error mortal. Sólo cuando tu entera atención
y tu deseo están fijos en otra cosa, sea una montaña lejana,
el pasado o los dioses de Asgard, surge la «emoción».
Es un producto derivado. Su misma existencia
presupone que no la desees a ella, sino algo distinto y externo.*

C. S. Lewis, *Surprised by Joy*, Londres 1955, p. 136

Introducción	4
1. El contenido intencional de las emociones	9
1.1. Razón y emoción en la tradición aristotélico tomista	
1.2. Emocionalidad narrativa	
2. Función cognitiva y práctica de las emociones	19
2.1. Crisis del emotivismo moderno	
2.2. La relevancia del axioma <i>agere sequitur esse</i>	
3. El riesgo de la analogía mecánica	29
3.1. El cerebro como máquina	
3.2. Hermenéutica emocional	
4. Límites de la burocracia emocional	44
4.1. El modelo gerencial	
4.2. Capitalismo de las emociones	
5. Cansancio y esperanza: emociones en pugna	55
5.1. Una sociedad cansada	
5.2. Una sociedad esperanzada	
Conclusión	66
Referencias bibliográficas	72

Introducción

“Decídete a cambiar”; “Cómo convertirte en tu propio jefe”; “Aprende a diseñar tus emociones para convertirte en quien siempre quisiste ser”; “Liderazgo exitoso. Ideas para alcanzar tu máximo potencial”. La lista podría continuar. Consignas de este tipo se presentan como títulos o bajadas de libros que prometen a los ávidos lectores resultados eficaces para resolver los problemas de su vida afectiva, laboral e incluso familiar. La propuesta consiste sumariamente en neutralizar y desplazar cualquier obstáculo en el camino de la realización personal recurriendo a la propia determinación y al poderoso mundo de las emociones que es preciso aprender a gestionar y controlar. Si esto no se logra, el malestar, propio de nuestra época, seguirá apropiándose de la existencia cotidiana.

“Tener una vida emocionante” es un mandato social y cultural que se difunde bajo un discurso asociado a la narrativa de vidas exitosas. Lo relevante es solo aquello que aleja del fracaso y que evita la derrota propia del insatisfecho. Esa vida tiene que poder ser vivida a cualquier costo, estar al alcance de todos y abarcar la mayor parte de opciones y posibilidades porque decidirse por sólo una significa limitarse. Sin embargo, pese a esta oferta ilimitada, la insatisfacción, vivida como angustia, estrés y depresión, no abandona la lista de afecciones modernas. La dinámica casi desesperada de procurarse nuevas emociones, pasajeras, aunque intensas, hace desconfiar incluso del esfuerzo y constancia que cualquier propósito supone.

Ese individuo insatisfecho y sometido a la presión del imperativo ontológico de lograr ser sí mismo, en una identidad fluida y flexible, luego de haber sido convencido por el discurso omnipotente y voluntarista de que puede

lograr todo lo que se proponga sin que nada ni nadie pueda o tenga el derecho de impedirselo, cae en la cuenta de ser presa del agotamiento. Lejos de aportarle positividad y el equilibrio emocional que busca alcanzar, esta condición existencial lo deja huérfano, atrapado en una dialéctica de metas aparentemente poderosas, pero de muy corto plazo, sin un principio unificador: el sentido de su vida.

En efecto, el cansancio de la sociedad occidental –como propone agudamente Byung-Chul Han (2017)– es síntoma de algo más profundo y, a nuestro entender, ofrece el desafío de repensar algunas categorías que asumimos como ciertas y vigentes en los modelos de liderazgo actual. Lejos de ser un debate academicista o cerrado, el recorrido que proponemos consiste en una interpretación crítica de algunos conceptos. El primer concepto bajo análisis proviene del mundo del *management*: la gestión, aplicada al ámbito de las emociones. El segundo, en cambio, campea la reflexión sociológica contemporánea a propuesta del autor surcoreano apenas mencionado: la sociedad del cansancio.

Sin caer en reduccionismos semánticos, resulta curioso notar que el actual interés por el desarrollo de la vida emocional emplea en su literatura categorías tomadas del mundo empresarial y la administración. De modo paralelo a cómo el burócrata gerencia una empresa y obtiene resultados exitosos, es decir, desarrolla sus habilidades de manera experta y utiliza herramientas de alto rendimiento, el arte de la gestión (Aparicio P., 2015) se aplica sin más al complejo y recientemente redescubierto mundo de las emociones. Detrás de la promesa de mayor libertad y más autonomía, como sinónimos de auténtica felicidad, se oculta la fatiga y el cansancio de lograrlo y

aún para ello, cada uno deberá comportarse como lo hace un gerente exitoso. De lo contrario, fracasará en el intento de ser feliz.

A nuestro entender, en este paralelismo subyace un trasfondo economicista y productivo que va detrás de objetivos y resultados rápidos, donde el éxito parece estar asegurado, los logros deben ser efectivos y los medios siempre se pueden justificar desde una lógica pragmática y una ética utilitarista-consecuencialista (Spaemann, 1991, pp. 182-198). La cotidianeidad de los sujetos comunes está, en cambio, envuelta en una realidad propia de personas no tan expertas ni tan eficientes a la hora de ordenar y gestionar su propia vida, sus afectos, sus relaciones, sus vínculos, y eso los convierte en analfabetos emocionales.

Sin duda no vivimos “a pesar de las emociones”; muy por el contrario, ellas nos configuran, nos atraviesan, nos identifican al punto que podemos habitar nuestras emociones. Aun así, hay algo de ellas que supera el afán de control –por decirlo de alguna manera– y que, por tanto, no es gerenciable ni es parte de nuestro entero dominio. “Dominio” proviene del latín *domus*, es decir, casa. Describe aquí el lugar propio donde el sujeto es dueño, amo y señor, un indicativo de ese espacio íntimo donde la persona, al ser “dueña” de sí misma, es capaz de disponerse para el don sincero de sí, potenciar su riqueza interior y orientar así su vida. Alcanzar el dominio emocional sería, pues, una propuesta de empoderamiento y un programa de realización personal. Pero no parece suficiente.

El “control” emocional no requiere, pues, de un técnico, de una gerente o de un experto sino de la capacidad personal para integrar hábitos buenos y saludables en la propia vida. Eso son precisamente las virtudes, estrategias del

bien, desplegadas en el tiempo. En efecto, un cambio puede ser estable, duradero, sostenible cuando la creatividad y la espontaneidad de las respuestas emocionales se ordenan a un propósito motivador y orientador de las acciones: una vida buena y feliz (*eudaimonía*). Aquí se integran el discurso ético y la hermenéutica emocional.

Los estudios y análisis modernos de las emociones han dejado de lado la relación entre las pasiones y las virtudes dentro del dinamismo del obrar humano y el deseo humano de felicidad. Volver a proponer ese vínculo es uno de los objetivos de la investigación exploratoria que nos ocupa. Considero, en lo personal, éste núcleo temático, un fecundo y modesto aporte al actual enfoque sobre las emociones.

La propia existencia guiada y unificada por un sentido, coloca a cada sujeto en el dinamismo nada fácil ni cómodo de desafíos siempre nuevos, sorprendentes y cambiantes que requieren creatividad y constancia a la vez. Eso es precisamente lo que hace “apasionante”, “emocionante” nuestra vida, tanto individual como social. Y es por eso que la esperanza aparece en el horizonte de la sociedad del cansancio como una emoción fundamental.

Esa sociedad necesita líderes con esperanza. Ese tipo de liderazgo requiere mucho más que un modelo gerencial; por el contrario, es emocional en el sentido fuerte de la expresión. ¿Cómo podríamos imaginar entonces ese liderazgo comprometido con la construcción de la esperanza, que es emoción y virtud al mismo tiempo?

Esperamos hallar alguna respuesta al final de este trabajo que seguirá el siguiente itinerario reflexivo. En primer lugar, indagaremos el contenido intencional de las emociones buscando establecer la relación entre la

racionalidad y la emocionalidad según la tradición aristotélico tomista para establecer un marco interpretativo que denominaremos emocionalidad narrativa. En este contexto, buscaremos en un segundo momento analizar la doble función cognitiva y práctica de las emociones. Para ello, pondremos atención sobre dos aspectos relevantes: la crisis que significó el emotivismo moderno frente al modelo interpretativo clásico y la importancia del axioma *agere sequitur esse* (el obrar sigue al ser), para verificar si ofrece o no una fundamentación ontológica a las acciones emocionales.

Seguidamente, centrándonos en algunos aportes de la neurociencia, el concepto inteligencia emocional y el estudio biológico del cerebro, analizaremos en tercer lugar el riesgo de la analogía mecánica, que subyace a la comprensión del cuerpo como máquina, así como también de las posibles vías de superación de este paradigma que nos permita llegar a una hermenéutica emocional más adecuada con un humanismo integral. Con estos presupuestos, abordaremos en cuarto lugar los límites de la burocracia emocional, poniendo en cuestión el modelo gerencial dentro del denominado capitalismo de las emociones.

El último apartado será el momento de analizar la relación del cansancio y la esperanza, emociones en pugna dentro de una sociedad cansada, pero a la vez esperanzada, que necesita, como creemos, líderes con esperanza. Una conclusión final servirá de síntesis y apertura para posteriores desarrollos y aportes.

1. El Contenido Intencional de las Emociones

Las emociones son experiencias humanas integrales, aunque pueden no estar integradas en el individuo. Esta afirmación nos servirá como punto de partida para el análisis que nos proponemos abordar en este primer capítulo. Se trata de la relación entre el aspecto racional y volitivo de las emociones. En efecto, si podemos clasificar y distinguir las emociones entre positivas y negativas, por ejemplo, es precisamente porque cada una de ellas posee un contenido diferente. Por ello mismo es que hablamos de contenido intencional, para distinguir así las emociones de meros estados sentimentales.

Ahora bien, ese contenido no es algo que el propio sujeto puede generar por sí mismo. De allí el carácter reactivo y primario de las respuestas emocionales en la corporalidad. La vergüenza o la repugnancia, por ejemplo, son reacciones frente a una determinada situación externa y repercuten en su cuerpo al producir que la persona se sonroje o sienta que se le cierra la garganta. El origen de esas emociones está fuera del sujeto. Sin embargo, el sujeto puede hacer algo para que esa situación –que es en principio de rechazo– le afecte de un modo u otro, es decir, es capaz de regular su respuesta emocional. Aquí aparece el rol que juegan de las creencias.

Esa función reguladora, la tradición filosófica no la refirió al cerebro – como actualmente propone la neurociencia– sino al alma personal, núcleo de la persona dotada de dos potencias espirituales: la razón-inteligencia y la voluntad. Regular y medir, actividades propias de la razón, pueden sonar a nuestros oídos posmodernos como sinónimo de limitación. Sin embargo, la racionalidad es lo que convierte en humana la experiencia de las emociones y lo que permite desplegar todo su potencial. Ningún otro animal puede experimentar alegría, pesar, temor, ira, odio, pena, compasión, envidia, celos,

esperanza, culpa, gratitud y/o amor como la hace la persona humana, no solo porque solo ella es capaz de reconocer y distinguir entre una emoción y la otra, sino porque además de razón que conoce, regula y mide, el alma espiritual, junto con el poder de elegir y decidir, posee además voluntad libre.

Desde esta perspectiva, que llamaremos intencional, es decir, en cuanto que las emociones se orientan a determinados objetos, podremos comprender mejor cómo la llamada gestión de las emociones más que un ejercicio administrativo es, en realidad, un dinamismo y un producto derivado de la interioridad de la persona.

1.1. Razón y Emoción en la Tradición Aristotélico-tomista

“Una larga tradición occidental, tanto filosófica como popular, ha concordado en que es útil clasificar juntas ciertas experiencias humanas que las personas suelen llamar ‘emociones’ o (en tiempos anteriores) ‘pasiones’, dado que comparten muchos rasgos” (Nussbaum, 2006, p. 37). De esos rasgos, indagaremos algunos más relevantes, según la propuesta de dos de los pensadores más influyentes de la mencionada tradición occidental: Aristóteles y Tomás de Aquino, haciendo la salvedad de que sus postulados son más bien especulativos que no se basan en herramientas empíricas ni protocolos de tratamiento, ni investigaciones científicas; sus conclusiones son la resultante de la observación reflexiva y el sentido común.

Si bien el Estagirita no nos ofrece una “teoría de las emociones”, como bien señala Carmen Trueba Atienza (2009), el fundador de la Academia fue, sin embargo, el primero en señalar tanto el impacto de las emociones en la corporalidad –es decir, que se dan conjuntamente con el cuerpo– como la

alteración psicofísica que producen, asociada esta con dos sensaciones básicas como son el placer y/o el dolor.

Por su parte, Tomás de Aquino, “analizó extensamente las llamadas *passiones animae* bajo sus aspectos antropológico, ético y cognoscitivo. El resultado es una metafísica de la persona, que entiende al hombre en su relación a la realidad en su conjunto” (Wald, 2010, p. 10). Así pues, Tomás concibe las emociones como “reacciones anímico-corporales a lo captado sensitivamente” (Wald, p. 15). Aquí resulta fundamental la relación entre el objeto externo y lo que éste provoca en el individuo humano. Cuando una oveja ve cerca un lobo, se comporta de manera similar a como lo haría una persona. Experimenta la amenaza del peligro, es presa del temor e intenta huir. Lo mismo sucede con la persona. La diferencia radica en la posibilidad que el sujeto tiene de procesar y dirigir su respuesta. Lo que hace humana esta respuesta, pese a la similitud con la reacción de cualquier otro animal, es el mismo motivo por el que para Tomás de Aquino “las emociones sólo pueden entenderse bajo el presupuesto de una relación inclusiva de cuerpo propio, alma y espíritu” (Wald, 2010, p. 14).

Esta perspectiva tiene una consecuencia sumamente interesante para nuestra investigación: el indispensable autocontrol racional de la espontaneidad emocional. En efecto, es este contenido intencional lo que hace que las emociones humanas puedan ser dirigidas y ordenadas al bien integral de la persona, considerada como una totalidad unificada e integrada de cuerpo, alma y sensibilidad. Si hay algo propio de la emocionalidad es la espontaneidad. Pero eso mismo implica que, ante todo, la reacción, por más espontánea que sea, no puede estar desconectada del bien intencional que se busca y, por otro

lado, determinar el contenido práctico y concreto de ese bien, algo propio de alma racional:

Acudiendo a una comparación gráfica de Aristóteles (*Política* I, 5) Tomás distingue entre dominio «despótico» del alma sobre el cuerpo y dominio «político» de la razón sobre los deseos sensibles. En el primer caso ningún obstáculo es posible de parte del cuerpo, cuando, por ejemplo, quiero levantar mi brazo. Por el contrario, en el segundo caso sí, puesto que las pasiones poseen también una eficacia propia y sólo pueden ser dominadas como «libres», mediante una «persuasión racional» (Wald, 2010, p. 17).

Este último concepto nos permite tomar distancia crítica y preferirlo a aquel utilizado en otros análisis: el control. En efecto, la razón no controla, sino que persuade, influye en la dirección e intensidad de las emociones, las modera y asegura su efectividad en el obrar, tal como sucede, por ejemplo, con el miedo o el pánico escénico que puede ser removido mediante una recia moderación de la causa. Y, al mismo tiempo, nos sitúa en una perspectiva crítica respecto de la tesis de Eduard Punset según la cual la emoción predominaría sobre la razón dado que somos seres impulsados por nuestras emociones.

Sin embargo, coincidimos con este autor al considerar que las emociones se presentan como terremotos, pero que no perduran en el tiempo (Punset, 2010). Con todo, la espontaneidad propia de la reacción emocional, aun cuando pueda ser moderada mediante una persuasión racional, no reemplaza las disposiciones estables y adecuadas para obrar. Eso son precisamente los hábitos (*habitus*) que, en la visión tomista, nada tienen que ver con la repetición mecánica de una conducta fija y rígida. Así, para Tomás de Aquino, tal como explica Wald (2010):

Quien quiere obrar de manera buena y justa, debe encontrarse en un «equilibrio cognitivo», en el cual la sensibilidad y la razón, el deseo sensible y el querer racional, no se estorban ni debilitan, sino que se apoyan y refuerzan recíprocamente. Un equilibrio así se afirma si nos esforzamos en el obrar

concreto por seguir lo que reconocemos como bueno y justo. Así, de muchas acciones individuales pueden surgir con el tiempo disposiciones estables para obrar, una especie de segunda naturaleza que posee una racionalidad intrínseca. Lo que ordinariamente designamos como virtudes no es otra cosa que la orientación devenida en hábito de la totalidad del hombre hacia la verdad (pp.17-18).

Aparece aquí un elemento clave que, a nuestro entender, ha sido dejado de lado por la mayoría de los actuales estudios sobre las emociones. La emocionalidad no es suficiente, por sí misma, para integrar la unidad de la persona, su totalidad en acción; son necesarias además las virtudes, entendidas como disposiciones estables y estrategias del actuar libre que plasma la creatividad original de cada individuo. Se puede huir del lobo siempre, pero el temor que se experimenta cada vez que aparece solo se puede enfrentar cuando hay una estrategia interior que nos permite darle batalla con firmeza, decisión y coraje. Según nuestra interpretación, eso sería mejor definible como virtud de la fortaleza y no “control” o “gestión” del miedo al lobo.

1.2. Emocionalidad narrativa

Al contenido intencional de las emociones es necesario integrar un aspecto que fue más recientemente puesto en evidencia, gracias a los estudios sobre el aristotelismo hechos por Marta Nussbaum, quien analiza las emociones en relación con las creencias y su influjo tanto individual como social.

En efecto, solemos asociar nuestras emociones a fuerzas que se adueñan de nosotros desde afuera, más que a la razonabilidad de un pensamiento, un plan o una ponderación. Sin embargo, esta idea no es acertada. El modo persuasivo y direccional cómo el pensamiento racional influye sobre las emociones se llama creencia. Coincidimos en afirmar con Nussbaum que “las

creencias son bases esenciales para la emoción. Cada tipo de emoción está asociada con una familia específica de creencias” (2006, p. 41). Es sabido que resulta posible influir en las creencias de alguien respecto de una situación particular y con eso, a su vez, generar una emoción determinada. Si digo a mi mejor amigo que su novia lo está engañando, pese a que esté convencido y crea lo contrario, es decir, que le es absolutamente fiel, la razonabilidad de mis palabras podrían persuadirlo, dado que soy su amigo y, en ese mismo instante, aun considerando sólo la posibilidad de que sea cierto, él comenzará a sentir tristeza, celos, ira, enojo, etc.

La creencia es una fuerza poderosa, “un estado cognitivo que involucra ver X como Y” (Nussbaum, 2006, p. 41). De tal modo las creencias están estrechamente conectadas con las emociones que parecen ser parte de lo que es la emoción misma que, como ya hemos señalado, tiene un contenido intencional, es decir, cognitivo, racional y volitivo. De allí que, como advirtió Aristóteles, resulta necesario incorporar las creencias para poder diferenciar las emociones. Haciéndose eco de esta tesis, Nussbaum observa que “el temor involucra la creencia en la posibilidad de que es inminente que algo malo ocurra en el futuro. La ira, la creencia en un daño infligido injustamente. La compasión o pena requiere la creencia en el sufrimiento significativo de otra persona” (2006, p. 42).

Así mismo, resulta a nuestro juicio precisa la tesis nussbaumiana de que los sentimientos de dolor y de placer, que acompañan a las emociones, dependen en gran medida de las creencias y del juicio. Mientras los juicios resulten fundados, las emociones pueden calificarse como verdaderas; caso contrario, si se fundan en juicios de carácter falso, las emociones también lo serán. Supuesto esto, el punto más relevante es que los pensamientos, sobre los

que se fundan nuestras creencias, pueden ser razonables o no, pero lo cierto es que influyen tanto en nuestras emociones como nuestras decisiones respecto de ellas.

No obstante, como apenas dijimos, las creencias se relacionan también con el aspecto valorativo, es decir, no solo tienen un contenido intencional, conocido y querido, sino que además comportan un juicio estimativo, una ponderación axiológica hecha por el propio sujeto. De allí que las emociones afecten al sujeto en tanto y en cuanto el objeto que las causa es valioso y significativo para él, sin negar con esto que las emociones mismas pueden ser valoradas. Así valoramos y distinguimos entre emociones positivas (alegría, esperanza, amor) y negativas (ira, celos, vergüenza). Pero nada impide que, para una persona temerosa por naturaleza, frente a una situación determinada como la discusión acalorada con un amigo, experimente además del temor por el tono de la conversación, tristeza a causa de considerar la posibilidad de perder la amistad como producto de la discusión. En principio, la tristeza puede ser valorada como negativa, pero también, en esta situación particular, refiere a la amistad, algo positivo. Si no nos entristeciera discutir con un amigo, discutiríamos todo el tiempo con él, algo contradictorio con el acuerdo recíproco que este vínculo amistoso implica. La tristeza que causaría la pérdida de la amistad es aquí considerada una emoción positiva que surge de la valoración de la amistad.

Por eso mismo, es preciso incorporar un elemento valorativo, es decir, una ponderación racional, de modo que los pensamientos y creencias involucradas en cada emoción respondan a determinados patrones de evaluación ya que “sólo tenemos emociones respecto de aquello a lo que ya hemos logrado investir de cierta importancia en nuestro propio esquema de

metas y fines” (Nussbaum, 2006, p. 44). Si, por ejemplo, nos hemos propuesto afianzar nuestra estima, cuando alguna situación la vulnere, probablemente nuestra emocionalidad se verá afectada. Pero, más allá de la amenaza a nuestro status o cualquier otro dominio –según los propuestos, por ejemplo, por el conocido modelo SCARF de David Rock– la valoración aparece como determinante de nuestra respuesta emocional, ya sea en la lucha, la huida o la paralización que se genera a partir de la apreciación axiológica. De esto modo, las creencias valorativas sobre un objeto e, incluso, sobre una persona, son sumamente influyentes en el curso de una acción. De aquí que podamos afirmar que, si las creencias cambian, cambiarán también las emociones dado que son sensibles a modificaciones cognitivas, aunque es preciso tener en cuenta, como agudamente observa Trueba Atienza (2009), que no siempre nuestras emociones se modifican en consonancia con nuestras creencias; es más, podrían entrar en conflicto.

Ahora bien, “sostener el punto de vista de que las emociones se modifican en respuesta a cambios en las creencias no nos obliga a sostener la visión absurda de que tal cambio es fácil o rápido”, explica Nussbaum (2006, p. 50). En efecto, la “gestión del cambio” puede ser también un espejismo como lo es, a nuestro criterio, la “gestión de las emociones”. Derribar creencias puede ser una ardua tarea, mucho más para alguien que pretenda asumir un rol de liderazgo frente a otros. Así como las creencias de evaluación, sobre las que se funda en gran medida nuestra vida emocional, no se aprenden en una clase de ética, tampoco es posible, aun con argumentos lógicos y convincentes, modificarlas rápidamente. En efecto, “la viabilidad real del cambio depende de más creencias sobre el modo en que este tipo de estructuras pueden ser desafiadas” (2005, p. 527).

Es necesario, pues, recurrir a un núcleo de sentido y significado, una interacción de los múltiples factores que configuran la propia historia, la historia familiar y de la sociedad en la que se vive. Este aspecto unificador del relato y la narración se remonta, en sus inicios, a la experiencia de la niñez, tal como señala Nussbaum (2005):

Una de las formas más dominantes y poderosas en que un niño aprende los valores y las estructuras de su sociedad es mediante los relatos que escucha y aprende a contar. Los relatos son una fuente principal de la vida emocional de cualquier cultura [...]. Los relatos construyen en primer lugar y después invocan (y refuerzan) la experiencia del sentir (p. 526).

Tal vez sea esta la fundamentación cognitiva que está detrás del uso cada vez más frecuente del recurso comunicacional llamado *storytelling*. Al margen de eso, el relato unificado de nuestra vida emocional constituye una narración de sentido, en la que se entretajan miles de historias vividas, reinterpretadas una y otra vez, cada vez que las contamos. Ellas, al mismo tiempo, tienen un impacto emocional decisivo e influyen, de manera consciente o no, en nuestras reacciones, evaluaciones, decisiones, proyecciones. De aquí que es posible afirmar con Nussbaum que “aprendemos nuestro repertorio emocional, al menos en parte, de los relatos que escuchamos” (2005, p. 557).

Es, pues, concluyente el lugar que las narraciones ocupan en el proceso de la conducta y las reflexiones prácticas, pues representan e invocan emociones muy concretas. A la vez, los relatos son “las fuentes de la estructura emocional, los paradigmas de lo que para nosotros es la emoción” (2005, p. 530). Las emociones hablan también de los valores humanos. De allí que resulta positivo, sin duda, la propuesta actual de la literatura de autoayuda que insiste sobre la necesidad de conocer e identificar las emociones que nos atraviesan. Nada que, por cierto, no haya sido dicho antes por el oráculo de Delfos y que

dio inicio a la gran aventura de la filosofía: “Conócete a ti mismo”. El problema está en que, con solo conocerlas, ni se las adquiere ni mucho menos se las controla, como predicán algunas corrientes, deudoras probablemente del intelectualismo socrático y, menos aún, se las integra sin una adecuada narrativa. Por eso, “para captar el relato completo de la vida emocional de un individuo o grupo será necesario examinar los relatos que se cuenta a sí mismo y las conexiones entre estos” (Nussbaum, 2005, p. 528).

De allí nuestro reparo hacia el concepto inteligencia emocional, pues parece poco libre del riesgo de confundir y reducir la razón a la inteligencia y la emoción a la voluntad sin considerar la narración como una estructura humana dadora de sentido. Oportunamente volveremos sobre esta consideración.

2. Función Cognitiva y Práctica de las Emociones

Si “las emociones son reacciones anímico-corporales a lo captado sensitivamente” (Wald, 2010, p. 15), tenemos que la sensibilidad es un modo de conocimiento y de contacto con el mundo exterior. El impacto sobre el sujeto es precisamente lo que conecta y distingue a la vez una emoción de una sensación. Resulta, pues, imprescindible indagar sobre el modo propio a través del cual las emociones nos permiten conocer y conocernos, obrar o no de tal o cual forma. Abordaremos ambas dimensiones, cognitiva y práctica, teniendo en cuenta los presupuestos planteados en el capítulo anterior.

En efecto, la función cognitiva ha sido particularmente analizada bajo la perspectiva aristotélico-tomista según la cual el componente dianoético es el principio formal de las emociones. Así, la racionalidad humana guía las acciones, las orienta y las unifica en una existencia narrativa de sentido. A través de la persuasión racional, las acciones son resultado también de creencias y juicios prácticos de valor (no de juicios teóricos). Por tanto, nos parece oportuno detenernos, como lo haremos ahora, en la relación entre la función cognitiva y la función práctica de las emociones, para lo cual recurriremos a algunos elementos tomados de la teoría de la acción. Se trata de comprender de qué manera las emociones impactan tanto en nuestro modo de conocer la realidad como en nuestro modo de actuar y de ser.

2.1. Crisis del Emotivismo Moderno

El curso de la modernidad significó la aparición del emotivismo y la reconfiguración del sujeto agente a partir de la experiencia emocional. Según Alasdair McIntyre ese modelo modificó radicalmente el discurso sobre las emociones que regía en occidente desde la época clásica al desplazar el rol de la

racionalidad. Entendida más como una teoría del uso que del significado, “el emotivismo es la doctrina según la cual los juicios de valor [...] no son *nada más que* expresiones de preferencias, expresiones de actitudes o sentimientos, en la medida que éstos posean un carácter voluntario” (2004, p. 26). Por tanto, al ser meras expresiones sentimientos o actitudes, los juicios no son verdaderos ni falsos, con lo cual no habría ningún método racional que pueda realmente verificarlos ni justificarlos.

Las pretensiones de objetividad, consistencia y universalidad de la razón quedan así reducidas por el emotivismo a juicios de valor de cada individuo, fundados en sus sentimientos. La apropiación de lo bueno ya no es el objeto final de una conducta, carente de parámetros exteriores y objetivos, de modo que lo bueno para mí puede no serlo para otro, sin generar tampoco ningún conflicto de intereses pues, en definitiva, es cuestión de gustos o preferencias.

Los sentimientos y las actitudes pasan a ser los criterios según los cuales realizar o no una acción determinada. Lo que siento, en cualquier momento dado, es lo verdaderamente relevante para la pregunta de cómo debo vivir. La función cognitiva de la razón, según el emotivismo, ya no es persuasiva ni indicativa de un orden “racional” o inteligible, es decir, de una disposición hacia un fin (teleología). La racionalidad queda así neutralizada en su función preponderante, es decir, como reguladora de la conducta hacia determinados fines, para ceder su lugar a los sentimientos, basados en emociones.

Al excluir la posibilidad de fundamentar el dinamismo de la vida moral sobre la razón, las argumentaciones del emotivismo se concentran *a fortiori* en las pasiones o emociones. El principio aristotélico de finalidad (*omne agens agit proppter finem*, todo agente obra por un fin determinado) pasa a ser

irrelevante pues ya no sería necesario un proyecto de felicidad que logre unificar todas las acciones humanas, es decir, un sentido o propósito de vida.

La cuestión que plantea la postura emotivista, en efecto, es el contraste entre la persona tal como es ahora y la persona tal como podría ser si realizara su naturaleza esencial, es decir, según la teleología propia de su condición de persona humana. En esa discusión, la función cognitiva respecto de ese fin pierde relevancia para la vida práctica. En definitiva, los sentimientos y las actitudes resultan ser suficientes para orientar valorativamente una conducta. La deriva del emotivismo, en el campo ético, es lo que se conoce como utilitarismo que propone la utilidad como criterio pragmático de lo auténticamente bueno y, por tanto, relevante y conveniente.

En definitiva, el giro de la modernidad hacia el individuo significó un alejamiento del paradigma antiguo según el cual, la felicidad era colocada en términos de finalidad (*telos*) y dentro de una comunidad narrativa, es decir, de pertenencia histórica, donde moral y estructura social eran de hecho una y la misma cosa. La sociedad heroica, como la llama MacIntyre (2004, p. 158; 208), asociaba el ideal de la vida feliz y de una vida buena a la adquisición de las virtudes y la moderación de las pasiones o emociones mediante la educación y la tradición. En efecto, “la educación de las pasiones en conformidad con la persecución de lo que la razón teórica identifica como *telos* y el razonamiento práctico como la acción correcta que realizar en cada lugar y tiempo determinado, es el terreno de la actividad de la ética” (MacIntyre, 2004, p. 204).

Ahora bien, la sustitución de la teleología aristotélica que el emotivismo moderno impulsó, no solo identificó y definió las virtudes en términos de pasiones o emociones, sino que además dejó al individuo con un único criterio claro de acción: la utilidad. Las sensaciones placenteras y actitudes altruistas

pasaron a ser las guías prácticas de la libertad. Elegir se convirtió en el acto supremo de la persona, liberada de absurdas leyes o preceptos morales que ordenaban hacer el bien y evitar el mal.

Así se configuró poco a poco la tesis del individualismo burocrático que la modernidad tradujo luego en un nuevo imperativo ético: “Sé lo que hayas elegido ser. Siempre puedes, si quieres y te lo propones”. La voluntad resulta empoderada –en su versión nitzcheana como “voluntad de poder”– y las emociones son las nuevas aliadas que prometen contribuir a la realización de lo que el sujeto haya elegido ser. De allí que, para que no convertirse en un obstáculo, resulte necesario controlarlas. A decir verdad, ya los estoicos habían hecho esta propuesta. Como bien señala MacIntyre,

el hombre bueno es, en opinión estoica, también el hombre sabio. Hacer lo correcto no produce necesariamente placer o felicidad [...], o cualquier otro tipo de éxito. Ninguna de estas cosas son bienes auténticos; son solo bienes condicionalmente, con los que ayudara la recta acción que realiza un agente con voluntad bien formada. Solo tal voluntad es incondicionalmente buena. De ahí que el estoicismo abandonara cualquier noción de *telos*. (2004. p. 211)

Por esto mismo, la voluntad debe controlar las pasiones a través de una virtud específica: la *sophrosine*, virtud propia de la aristocracia griega, gracias a la cual quien pudiendo abusar del poder, no lo hace. Es una forma de moderación en la forma de alcanzar los objetivos, autodominio que hace al sujeto capaz de comandar sus pasiones cuando lo distraen de lo que la virtud le exige. Sobre la *sophrosine* se constituye lo que podría llamarse “ética del éxito” que consiste en poner como única meta de cualquier acción el éxito; para lograrlo es necesario adquirir todo el poder necesario para hacer y lograr cualquier cosa que se quiera.

Bajo estos presupuestos, “la felicidad se comporta como el éxito: es el resultado de un logro o una adquisición”, como bien observa Vanina Papilini (2015, p. 30). Si la crisis del emotivismo moderno, según el análisis que venimos proponiendo, significó un cambio de paradigma y la exaltación de la sensibilidad y la autonomía individual, bien puede decirse que “la crisis y los dilemas de la subjetividad contemporánea pasan por replicar interiormente la letanía bien aprendida del optimismo capitalista: “¡tú puedes!” o declarar el quebranto anímico. Entre uno y otro polo, el sujeto echa mano a cuanto subterfugio se le ofrezca para mantenerse íntegro” (cit. p. 12).

La unidad de la vida humana fragmentada es un relato unificado por la búsqueda de la felicidad, un relato hecho de fracasos, frustraciones, abandonos o distracciones. Sin duda, las sociedades cambiaron, los paradigmas cayeron, pero el motor que mueve interiormente las acciones sigue siendo el mismo: el deseo de alcanzar la felicidad. El mundo antiguo acuñó su propia respuesta en el oráculo de Delfos: “¡Conócete a ti mismo!”. La modernidad propuso la suya: “¡Sé tú mismo! ¡Sé quién quieras ser!”. En la era de la “sociedad del cansancio” (Han, 2010) somos impelidos por otro imperativo: “¡Sé la mejor versión de ti mismo!” Para ello, es necesario obtener una vida “emocionante”, algo que se difunde como propuesta cultural y bajo un discurso hegemónico asociado a la narrativa de vidas exitosas y sobrecargadas de positividad. Ser positivo se ha convertido en una nueva forma de rectitud moral, como propone Susan David, al punto que hemos caído presas de una suerte de “tiranía de la positividad” (2017, 6:48; 7:08-7:11) que nos imposibilita ser ágiles emocionalmente hablando y aceptar e integrar las emociones negativas.

La cuestión queda abierta para una reflexión que retomaremos más adelante. Antes de ello, nos proponemos seguidamente analizar el fundamento ontológico de las emociones.

2.2. La Relevancia del Axioma *agere sequitur esse*

Intentaremos indagar ahora el fundamento ontológico de las emociones a partir del axioma “el obrar sigue al ser”, el cual ha sido impugnado por la ontología del lenguaje y su crítica antimetafísica. En efecto, refiriéndose a la noción de observador –heredada de la cultura tradicional– y a la importancia de su transformación, Rafael Echeverría (2018) afirmó:

Es fundamental en lo que hacemos: soltar el programa metafísico en el que estamos atrapados, significa avanzar hacia un tipo de observador diferente del metafísico. La propuesta metafísica nos dice: el ser determina la acción; de acuerdo a como somos, actuamos. Está en Aristóteles. Está en Santo Tomás de Aquino que, siguiendo a Aristóteles, nos dice: *agere sequitur esse*, la acción sigue al ser; el ser viene primero, la acción viene después. Y ese ser es inmutable, terreno para la impotencia y la resignación. [...] Esa concepción hoy no nos sirve; está siendo puesta en cuestión desde múltiples lados (1:03:41-1:04:53).

Estas afirmaciones son transcripción propia de una extensa conferencia que Echeverría pronunció en la ciudad de Córdoba, bajo el título “El desafío de la transformación personal y aprendizaje”, en el marco del 3er. Congreso y Workshops organizado por la Universidad Siglo21 y publicada en un canal de Youtube.

Ante todo, sorprende la imprecisión histórica del orador. El axioma *agere sequitur esse* no solo no tiene a Aristóteles como autor, sino que, además, de ser atribuida a un neoplatónico llamado Pseudo Dionisio Aereopagita (s. VI), este teólogo y místico bizantino vivió varios siglos más tarde que el Estagirita

(384-322 a.C.). Y en cuanto a Santo Tomás se refiere, el Aquinate jamás utilizó este axioma como fundamentación metafísica excepto para referirse al modo de actuar divino, pues siendo la sustancia divina única en su *esse*, se sigue que su obrar *ad extra* es reflejo de la perfección ontológica de su ser divino. Este argumento lo utiliza en el Tratado de la Creación, en la *Summa theologiae*, por ejemplo.

Hubiera sido interesante que el orador expusiera otros argumentos para impugnar tan ligeramente el aporte de dos de los autores más influyentes del pensamiento occidental. Sus explicaciones posteriores parecen poner aún más en evidencia su desconocimiento del punto que trata, pues malinterpreta este axioma que, lejos de expresar la metafísica aristotélico-tomista, proviene en realidad de una corriente casi opuesta, como lo es el neoplatonismo.

Echeverría se hace eco de una inexacta interpretación según la cual el orden del ser, en sí mismo, es estático e inoperante, mientras que el orden del obrar es lo dinámico. Si la ciencia del actuar humano fuera la ética y la ciencia del ser fuera la metafísica, Echeverría tendría razón al criticar la deducción de una a partir de la otra. Este planteamiento fue objeto de un debate académico ya superado, por cierto, que se dio entre autores neoescolásticos.

La interpretación acertada sería exactamente la opuesta: en el ser (*esse*) en cuanto acto, encontraremos el fundamento de toda la dinamicidad, operatividad, efectividad y fecundidad del *agere*. Es la naturaleza comunicativa del *esse*, en cuanto tal, donde se sustenta la dinámica del obrar (*agere, operari*). En efecto,

solo si se sigue manteniendo la diferencia entre *esse* y *operari* se evita la absolutización del *operari* a modo de *esse*, como si el *operari* se fundamentase a sí mismo. Esto lleva a una identificación entre lo absoluto y la falta de fundamento que está cargado de nihilismo, como en Sartre, Berdiaeff, o, de otro

modo, en el amoralismo de Heidegger en el que hay un paralelismo antropológico entre el ser y la nada. El *esse* sigue siendo fundamento, aunque de él no se deduzca el *operari* (Pérez-Soba, 2001, p. 71).

Así, pues, si el *operari* o el *agere* no puede fundamentarse a sí mismo, resulta difícil sostener, como lo hace Echeverría, que “la acción genera ser” o que “el ser es el resultado de la acción” y de allí afirmar que “si cambiamos la forma de actuar, terminamos cambiando nuestra forma de ser [...]. El ser es un constructo explicativo, no es una entidad que vive en nosotros” (2018, 1:09:27-1:09:31; 1:10:29-1:09.35).

Desde la perspectiva tomista, invocada en la conferencia, es imposible afirmar que el ser se genera en las acciones porque la reflexión de Tomás de Aquino sobre el ser y el obrar se articula sobre la doctrina de la naturaleza comunicativa del acto de ser/existir, donde está el fundamento y la raíz de toda dinamicidad y de toda fecundidad vital, es decir que, solo en cuanto actúa, la persona se realiza a sí misma. De hecho, los seres vivos adquieren una ‘realidad’ más real e intensa cuando actúan. Más aún: tratándose del *esse humanum*, el acceso a su misterio comienza por reconocer que la persona es esencialmente un ser libre y que sus acciones plasman la libertad que lo distingue de cualquier otro ser, incluso el ser divino. En consecuencia, solo la persona es capaz de percibir el sentido de su ser (*telos-lógos*) en las acciones libres que realiza y, de esta manera, ejercer su *esse* como posibilidad de ser en plenitud.

Pero aún hay otro punto para observar. La obsolescencia del modelo metafísico que predica Echeverría acierta al apuntar contra el monismo estático de Parménides. Sin embargo, esa posición no obliga a nadie al asentimiento incondicional del devenir universal de Heráclito. La realidad del cambio constante, lejos de confirmar la tesis del triunfo del *agere* sobre el *esse*, revela

más bien la riqueza comunicativa del acto de ser, en un constante *fieri*, como bien fundamentó Aristóteles al introducir la potencia como capacidad de acto para poder afirmar, sin contradicción, que se dé "el acto de lo que es en potencia en cuanto que es en potencia", es decir, el movimiento, el cambio, la novedad de las acciones.

Echeverría afirma que “el ser que debe orientar nuestras vidas no es un ser que remite al pasado, que se configuró en el momento de nacer, es el ser al que todo ser humano al nacer tiene la posibilidad de aspirar llegar a ser. Es un ser que nos llama desde el futuro” (2018, 1:11:24-1:11:52). Su prejuicio antimetafísico proviene, probablemente, de una errónea interpretación del concepto filosófico de naturaleza en sentido físico-biológico. De hecho, durante la conferencia que aludimos, se refiere en más de una ocasión a los descubrimientos de la biología. Sería de interés dejar sentado que, el carácter teleológico del pensamiento moral de Aristóteles, nada tiene que ver con una deducción metafísica sino más bien con su biología metafísica, como la llama MacIntyre (2004, p. 204). En efecto, las acciones humanas se dirigen a un fin, que coincide con la realización plena del ser. Esa realización en plenitud se llama felicidad (*eudaimonia*); hacia ella se dirige el *bios* humano que soporta y se expresa en cada acción. Es dentro de este dinamismo donde se deben ubicar las pasiones (o emociones) y las virtudes, guiadas por el *lógos*, dentro del cual ellas encuentran fundamento ontológico y orientación práctica.

Al respecto –y en diálogo constructivo con la propuesta echeverriana de la ontología del lenguaje– vale la pena precisar que

aunque el término *lógos* ha sido entendido, principalmente, como ‘razón’, se opta por comprenderlo, en primer lugar, como ‘palabra’, pues la expresión griega ζῶον λόγον ἔχον (*zoon logón échon*) significa literalmente ‘animal que

tiene palabra'; además, dicha expresión aparece cuando Aristóteles está señalando aquello que diferencia al hombre de otros animales gregarios y lo que a continuación opone al *lógos* es la *voz* (φωνή), que el hombre posee en común con ellos, pero que solo puede expresar el dolor o el placer. Y, en segundo lugar, se elige entenderlo, específicamente, como 'discurso', ya que no se trata de 'palabra' en cuanto a la mera facultad de hablar, sino de hacerlo razonadamente con un fin determinado (Rodríguez Restrepo, 2016, nota 1, p.7).

La autorrealización de la persona radica en su autotranscendencia y la fecundidad de sus acciones. En ellas se despliega su libertad, la persona se realiza y construye un sentido intencional hecho de constantes aprendizajes emocionales a lo largo del tiempo, de tal modo que "la intencionalidad colmada es inseparable de la felicidad humana" (Spaemann, 1991, p. 78). De allí que resulte fundamental indagar con mayor profundidad sobre el influjo de las emociones en la vida individual y volver a cuestionarnos sobre valor del modelo de gestión emocional que persigue resultados, a partir de los cuales se entiende la efectividad del cambio en términos de éxito productivo. Para ello, es necesario, sin embargo, comprender el nexo vital entre las emociones y el *lógos* –como razón, sentido y palabra, es decir, narración– evitando reducir la interpretación del dinamismo complejo de las acciones humanas al funcionamiento del cerebro. De ello nos ocuparemos en el siguiente apartado.

3. El Riesgo de la Analogía Mecánica

La irrupción de la neurociencia significó recientemente un cambio de paradigma en la comprensión y el abordaje del cerebro humano como núcleo y centro de la actividad consciente. Esta nueva perspectiva multidisciplinar representa un avance significativo en contraste con la analogía mecánica utilizada con anterioridad para explicar la conducta humana. En este contexto, la irrupción del concepto inteligencia emocional promete, pues, una nueva hermenéutica con una mirada diferencial, aunque no siempre integradora.

El alma (*psychè*) dejó de ser la sede las pasiones o emociones del sujeto, quien a partir de la crisis cartesiana ya no es comprendido como una unidad psicosomática (alma y cuerpo). En efecto, el giro cartesiano que separó mente (*res cogitans*) del cuerpo (*res extensa*), marcó la deriva moderna tanto del pensamiento filosófico (racionalismo/idealismo vs. empirismo/positivismo) como también de la incipiente ciencia experimental. El triunfo del *cogito* de Descartes tuvo un precio: nada de cuerpo, *ergo* nada de pasiones; el sujeto queda reducido en su totalidad individual a un pensamiento en sí mismo y sobre sí mismo, es decir, queda ensimismado.

Sin embargo, buscando escapar del solipsismo, el dominio de las emociones reaparece en la posmodernidad con una propuesta que entiende a la persona como un ser emocional que razona. Analizaremos en los párrafos que siguen esta perspectiva.

3.1. El Lugar del Cerebro en el Cuerpo Máquina

La tradición judeocristiana ha puesto el núcleo de la afectividad de la persona en el corazón, sede a su vez de la inteligencia y de la voluntad. El amor y las acciones vinculadas a él se asocian al corazón, la parte del cuerpo que,

junto con las entrañas o vísceras (*rajamín*), mejor describe la interioridad del ser humano. Esta propuesta de la antropología bíblica, conjugada con la reflexión del pensamiento griego, confluye en la concepción escolástica de la persona como unidad psicosomática de cuerpo y alma, reflejada incluso en el célebre adagio latino *mens sana in corpore sano*. Pese a este postulado de integración ontológica constitutiva, sería necio no reconocer que durante siglos la corporalidad, sin embargo, fue desplazada, atribuyéndosele un rol secundario frente al papel preponderante del alma espiritual (*psyché*). Baste señalar como ejemplos el movimiento maniqueo y su visión negativa de las pasiones corporales, que reversiona la visión platónica del cuerpo como cárcel del alma o, como bien observa Ivonne Bordelois (2017) “la desconfianza y la censura del cuerpo [que] fueron también rasgos del dualismo gnóstico que desvalorizaba el cuerpo, la materia y los instintos” (p. 177).

El influjo de estas ideas fue notable. El pensamiento occidental mantuvo este patrimonio durante siglos, en una variada lista de interpretaciones y escuelas de pensamiento. Con el paso de la sociedad feudal a la sociedad industrial, la revolución copernicana, el giro antropológico cartesiano y el surgimiento consolidado de la ciencia moderna y experimental, las aguas se dividieron. La biología se ocuparía del cuerpo, en cuanto realidad empírica y física “pretendiendo reconstruir la vida como estado sistémico de materia orgánica” (Spemann, 1991, p. 139), mientras que la psiquis sería objeto de estudio de la medicina primero y de la psicología más tarde, en cuanto conciencia.

El intelectualismo de la Ilustración, imperante en los círculos filosóficos, centró su atención en la racionalidad científica para intentar explicar exhaustivamente el fenómeno humano por contraposición con los seres no

dotados de esta cualidad. La persona, en la modernidad, es definida por su capacidad más excelente, es decir, por su razón omnipotente, garantía del progreso indefinido. La subjetividad individual, ensimismada en el *cogito* de Cartesio, pasa a ser la medida y centro mensurante de la realidad inteligible. La razón ilustrada se sentía orgullosa de diferenciarse de los monos, su antepasado evolutivo más inmediato, y en su carácter de animal superior el *homo sapiens* no renunciaría al dominio del universo gracias a la hegemonía que la razón le prometía y aseguraba ser también el *homo faber*. Así entronizada, la razón junto con el pensamiento científico encumbrado por el positivismo, serían los valores supremos del nuevo ordenamiento burgués. El lenguaje físico-matemático de Galileo decodifica un lenguaje en el que está escrito el mundo de la naturaleza, sobre el que también Kepler y Newton intervendrán para la elucidación racional –y por tanto científica– de sus misterios.

En este complejo proceso, aquí solo somera y parcialmente enunciado, las ciencias experimentales aplicadas al hombre se avocaron al estudio del funcionamiento de los órganos del cuerpo humano, mientras que la filosofía del hombre (v.g. antropología) se ocuparía de los debates académicos pendulares entre posiciones racionalistas y empiristas. En particular, la discusión ética –entendida por entonces como reguladora normativa de la conducta– pivoteó en torno a una explicación mecanicista, es decir, “se mantiene cada vez más que la explicación de la acción moral consiste en hacer patentes los mecanismos fisiológicos y físicos que la sustentan” (MacIntyre, p. 110). Así mismo, “el pensamiento moderno, especialmente desde el siglo XVI, ha pretendido de hecho eliminar el concepto de naturaleza, el concepto de *physis* y sustituirlo por el concepto de mecanismo” (Spaemann, p. 239). Bajo esta perspectiva se intenta, pues, explicar la naturaleza de la acción humana a partir de términos

mecánicos. La máquina moderna pasa a ser el nuevo paradigma bajo el cual comprender cómo se comporta o debe comportarse orgánicamente el individuo y la sociedad.

Esta variante mecanicista fue muy influyente a la hora de estudiar el cerebro humano que, desplazando al corazón, se convertiría en el órgano controlador de la persona, rector de sus ideas, de su inteligencia y de su voluntad. Sin embargo, el cerebro, único órgano impar del cuerpo humano, pasaría a ser objeto de estudio no solo de la biología y la medicina sino también de otras ciencias aplicadas al hombre. La analogía mecánica fue prevalente casi hasta la aparición del psicoanálisis que, partiendo de datos empíricos y clínico-experimentales, ofrecería una teoría absolutamente novedosa y original acerca del funcionamiento del cerebro y de su correlato con la conducta.

En síntesis, la *res cogitans* cartesiana es reemplazada poco a poco por una comprensión de la inteligencia no solo en su función cognitiva sino también emocional. El cerebro pasa así a ser tanto la sede de la inteligencia como de las emociones, el órgano de la decisión, de comando y control de la conducta. Luego de haberse desplazado por diversas partes del cuerpo, es decir, del cerebro al corazón, al hígado y a la razón, en la actualidad y bajo el emergente de la neurociencia, el cerebro pasó a ser el asiento de la mente (Punset, 2008), de modo que ya no se discreparía sobre el 'dónde' sino sobre el 'cómo' funciona. Esta posición neurocéntrica lleva implícita una reconceptualización tanto de la relación cerebro y mente como de la naturaleza del comportamiento humano y la realidad que lo rodea.

Particular desarrollo tuvo la neurociencia cognitiva que transforma la matriz estímulo-respuesta al incorporar el componente emocional, definiendo las emociones como cambios fisiológicos automáticos que siguen a un estímulo

capaz de desencadenar esos mismos cambios emocionales, sea que se den en la mente o surjan a partir del medio que rodea al sujeto (Damasio, 2003). De este modo, la percepción de las emociones es a partir de donde surgen los sentimientos, quedando integrada dentro del conjunto ‘estímulo-reacción corporal-ideas’. A su vez, el concepto “inteligencia emocional” (Carrascosa M. y Westedt B., 2017) capitalizó en gran medida la visión del cerebro-mente y su funcionamiento.

En este contexto y mirando el recorrido histórico que apenas hemos esbozado, llama la atención la afirmación de uno de los autores que mayor divulgación ha tenido en nuestro país: Estanislao Bachrach: “Dicen que el órgano de tus emociones es el corazón. Pues si sos uno de los que piensa eso, lamento desilusionarte: sentís gracias a que tenés cerebro” (2020, p. 61).

Desde nuestro punto de vista, esta tesis es, al menos, ambivalente. La que siente es la persona, como unidad psicosomática. Los sentimientos ciertamente reverberan en el cerebro, pero de allí a reducir las emociones a reacciones neuroquímicas hay un largo recorrido. El problema que plantea es en apariencia interesante, pero a nuestro juicio carece de sustento antropológico. Sostener que la persona siente gracias a su cerebro es análogo a afirmar que respira porque tiene pulmones o que puede ver porque tiene ojos sanos.

La comprensión de la mente-cerebro como sede de la personalidad tiene consecuencias directas en el modo cómo se interpreta el rol las emociones. El trasfondo mecanicista reedita conceptos que intentaron explicar la conducta como resultado de un funcionamiento, de un proceso físico de tipo mecánico. La explicación de Bachrach (2020) revela en parte este mecanicismo solapado:

Los neurotransmisores le dan el poder a tu cerebro para que, con un solo set de

redes neuronales, pero con muy diferentes neurotransmisores, pueda construir los más diversos eventos mentales. Estos eventos pueden ser tu atención, recordar algo, sentirse triste o enojado. Es decir, tus redes neuronales crean algo más grande que la suma de partes” (p. 76).

La brevedad de nuestro trabajo nos impide traer más citas, incluso de otros autores estudiados. Lo que pretendemos simplemente señalar es que estas propuestas, de gran divulgación, a nuestro juicio dejan fuera un excedente antropológico fundamental: la libertad de la persona humana. Pueden resultar atractivas racionalizaciones explicativas para el público neófito o no especializado, pero no consideran lo suficiente el lugar que ocupa la libertad individual en el complejo proceso de búsqueda del *logos*, es decir, del sentido unificador la propia existencia.

El salto ontológico que separa la explicación mecánica sobre el funcionamiento de las redes neuronales, los procesos químicos y demás aspectos del cerebro emocional es precisamente la dimensión de la libertad en la que *esse* y *agere* se abrazan recíprocamente. No es una consideración periférica sino, a nuestro juicio, central a la hora de referirnos al campo de las emociones.

La máquina que hace funcionar un reloj, por ejemplo, da siempre la hora. Sus engranajes, pernos, bujes conforman también una “red”. Pero el reloj no puede elegir no dar la hora; aunque atrase o adelante –lo que indicaría su mal funcionamiento– si dejara de dar la hora, ya no sería un reloj ni serviría para nada. Sería tan absurdo atribuirle al reloj libertad para marcar la hora en punto, como pretender una explicación de la complejidad de las acciones libres recurriendo únicamente al funcionamiento del cerebro como máquina de pensar (Punset, 2008).

En un momento de la historia reciente, la metáfora de la computadora u ordenador, que opera a través de datos que ingresan y egresan (input-output), fue otro de los paradigmas subyacentes al estudio del cerebro humano, sobre el cual se intentó justificar científicamente algunas posturas. Así como el lenguaje matemático, que tiene las características de las lenguas formales, es decir, funciona a base de letras y números, el lenguaje cibernético también abandona los significantes y reedita indirectamente un significado propio en la máquina que piensa. Se instala así un nuevo dogma tecnológico: si funciona, es verdadero, bueno y, por tanto, útil, es decir, produce buenos resultados. Sin embargo, algunas implicancias de este planteamiento han sido relevadas por Vanina Papilini (2015), quien sostiene que el discurso ideológico de la autoayuda “hacia los sesenta [...] se fue orientando hacia las teorías sistémicas, haciendo converger el optimismo tecnológico con el pensamiento cibernético y abonando el paralelismo entre el cerebro y el ordenador” (pp. 45-46). Este paralelismo ha sido y seguirá siendo letal para una comprensión humanística e integral de las emociones tanto como apoyarse en lo que “está científicamente comprobado”, al dar por sentado con ello que solo la ciencia empírica o la tecnología son capaces de decirnos en realidad cómo “funciona” la persona porque ha estudiado un órgano, en este caso, el cerebro humano o porque decodificó sus circuitos neuronales. Vayamos a este análisis.

3.2. Hermenéutica Emocional

La inteligencia emocional ha significado, desde su aparición, una propuesta aplicada a las emociones, una original clave de interpretación de la conducta individual y social a partir de la distinción entre inteligencia lógico-racional y emocional. La divulgación masiva de los resultados obtenidos en trabajos

experimentales y proyectos de investigación sobre la conducta emocional provienen de un determinado contexto sociocultural, en su gran mayoría angloamericano.

Es natural que, en ese contexto, se haya recurrido al modelo del *management* para ofrecer soluciones alienadas con resultados exitosos. Se incorpora al lenguaje divulgativo sobre la temática el concepto de gestión emocional que propone abordar el ejercicio de la conducta individual en clave no solo de productividad sino también de autocontrol y autorregulación de los impulsos, la motivación y las frustraciones. Dos verbos dan vida a dos grupos de acciones u objetivos centrales de este paradigma emocional: controlar y gestionar. Volveremos a considerar con mayor detenimiento este aspecto en el siguiente apartado.

El alcance de esta propuesta nos habilita ahora una reflexión tanto conceptual como antropológica. La palabra “pasión” suele tener en el uso corriente un sentido ambivalente, incluso, en ciertos casos, peyorativo. Por ejemplo, amar apasionadamente es sinónimo de amar algo con locura, es decir, de manera irracional. Eso no parece ser exactamente algo positivo sino más bien una emoción desenfrenada y vehemente. Sin embargo, “decir de alguien que es *apasionado*, que se entrega *apasionadamente* a sus quehaceres, no incluye hoy ciertamente ningún matiz de fragilidad sino, por el contrario, de fuerza, entrega y tenacidad totales” (Basso, 1991, p. 62). Los sentimientos, en cambio, son estados afectivos de carácter más bien durable y de moderada intensidad como la simpatía, la amistad, la melancolía.

Mientras sentir viene de *sentire*, acción de percibir a través de los sentidos, según su etimología, pasión viene del latín *pati* (del verbo *patire*) y

emoción viene de *e-movere*, es decir, mover o apartar de un estado anterior. Son términos que fueron utilizados para referirse de manera amplia a los movimientos de la afectividad sensible antes de poseer, como actualmente sucede, una referencia del tipo conductual. Con todo, resulta interesante destacar que la polisemia entorno al concepto emoción refleja la complejidad de su evolución histórico semántica. De ser consideradas por Kant como “locura de la razón” a la tesis de Hume según la cual “la razón es y debe ser esclava de las pasiones”, nos encontramos con un sin número de significados e implicancias muy diversas. En efecto,

una posible síntesis de la historia del origen de las pasiones [...] nos diría que en un primer término las pasiones proceden de los dioses, y por lo tanto no pueden ser juzgadas; es una segunda etapa, donde se acentúa el dominio de lo racional, proceden de los instintos y son por lo tanto humillantes; en la etapa religiosa provendrán de las tentaciones y serían pecaminosas; en la etapa contemporánea pueden considerarse como surgidas del inconsciente, es decir, de la fuerza de una libido sublimable (Bordelois, 2017, p. 75-76).

Ahora bien, resulta de interés para nuestro análisis, en el contexto de esta semántica histórico-evolutiva, hacer una constatación relevante. Durante siglos, al estudio sistemático de las pasiones o emociones siguió y se complementó con el estudio de las virtudes (Pinckaers, 2009). Quisiera detenerme en este punto, retomando como referencia la interpretación de Tomás de Aquino. En su visión dinámica de la persona, tanto las pasiones como las virtudes intervienen en las acciones humanas y tienen roles complementarios y distintos. Mientras las pasiones surgen en nosotros sin elección, y a veces preceden a la deliberación de la razón que se requiere para la elección, las virtudes, en cambio, establecen el justo medio en las pasiones. En cuanto hábitos operativos buenos, las virtudes asisten a la razón práctica en

su función reguladora de las acciones y buscan la realización del bien, es decir, de aquello bueno para la persona que actúa según la guía de la misma razón o, dicho de otra manera, según la prudencia (*recta ratio agibilium*). De allí que puedan ser definidas como estrategias del bien, del obrar excelente que hace buena la acción y a la persona que la lleva a cabo. Así, la virtud no es ni razón ni pasión, sino la participación del juicio moderador y de la razón en las emociones, algo que la convierte en un hábito electivo. Por otro lado, la diferencia con las pasiones radica en que la virtud no supone necesariamente un cambio corporal, aunque pueda incluirlo. En síntesis, la virtud es una perfección que se añade a la pasión, proporcionándole una participación del orden intelectual.

Bajo esta perspectiva, y desde un punto de vista ontológico, las emociones necesitan de la virtud en dos órdenes: el primero, físico, ya que la repercusión corporal-sensitiva propia de las emociones es parte de su especificidad y, en un segundo orden, operativo, ya que es solo por medio de la virtud que llegan a convertirse también en un hábito electivo, esto es, de influjo racional, positivo o negativo. No se puede comprender ese influjo de la razón o inteligencia de manera directa sobre las emociones –como si la razón pudiera, sin más, regularlas– obviando el rol de las virtudes porque, como señalamos anteriormente, el alma no ejerce un dominio despótico sobre la corporalidad, sino político. Así, pues, ‘controlar’ o ‘gestionar’ las emociones no resulta posible sin el complementario rol de las virtudes.

En efecto, del hecho de que emociones y virtudes sean distintas, no se sigue que sean opuestas; al contrario, una virtud puede ser compatible con las pasiones como, por ejemplo, la tristeza. Puede una persona experimentar

tristeza al recibir el diagnóstico de una enfermedad que le impedirá hacer una determinada actividad física por un tiempo y, al mismo tiempo, necesitar fortaleza como respuesta virtuosa frente al mal físico que le tocará enfrentar.

Coincidimos con la tesis tomista elaborada por Berthold Wald (2010) según la cual “las emociones solo pueden entenderse bajo el presupuesto de una relación inclusiva de cuerpo propio, alma y espíritu” (p. 14). La unidad cuerpo-alma, constitución ontológica de la persona humana, hace precisamente que no podamos prescindir de las emociones para comprender el todo unificado que la persona significa porque precisamente “en la referencia de los sentimientos a la acción, como percepciones del alma que abren a la realidad, se prueba la unidad del cuerpo y del alma del hombre” (Wald, 2010, p. 20). La participación de la razón en el gobierno de las emociones da origen, pues, a algunas de las virtudes. A su vez, las emociones son, en este sentido, una de las materias sobre las que versan las virtudes porque, en alguna medida, todas las emociones son susceptibles de recibir el influjo de la razón (persuasión racional), aun cuando este influjo no siempre sea eficaz o duradero, tanto que podemos ser arrastrados de manera imprevista por una emoción vehemente como la ira. La otra materia estaría constituida por las operaciones de la voluntad, ya que el alma tiene dos potencias con las cuales actúa: la inteligencia o razón y la voluntad libre. El querer, como expresión del libre albedrío, será fundamental para que el iracundo sea capaz de autorregularse en sus respuestas emocionales.

Nuestro análisis insiste aquí en una crítica que creemos fundada sobre la antropología humanista antes esbozada. Las emociones y las virtudes fueron separadas, cuando no enfrentadas, en detrimento de las segundas, al

presentarlas como conductas repetitivas, automáticas, alienantes y no flexibles, tendientes solo a fijar hábitos. Lo curioso es que actualmente, cuando se habla de emociones, se omite hablar de su relación ontológico-operativa con las virtudes y de su relevancia en el orden práctico, es decir, en las acciones concretas y cotidianas.

Alguien podría objetar que el discurso sobre las virtudes es propio de la ética y que el campo de las emociones, tal como hoy se las concibe, busca en cambio apartarse de cualquier consideración moral, por pertenecer ésta al ámbito de las decisiones privadas o a cuestiones religiosas vinculadas a mandamientos y leyes universales. Sin embargo, aun suspendiendo el juicio sobre qué es bueno y qué no lo es en sentido universal, es decir, para todos, cada acción particular reviste una profundidad ontológica donde se pone en juego la totalidad creativa de la persona. Y es precisamente en esas acciones donde el sujeto que actúa va detrás de su felicidad, que no es otra cosa que su realización personal. Acaso la expresión “buscar la mejor versión de sí mismo” afirma indirectamente el carácter particular y concreto de aquello que es posible mejorar y, por otro lado, traduce en el concepto “mejor versión” una versión líquida del *bonum*, es decir, la búsqueda del bien y los bienes concretos que la persona elige para ser feliz.

Una contribución significativa que apunta a la integración de las emociones y las virtudes en esta búsqueda de la felicidad, es decir, de un sentido unificador relevante en la multiplicidad de las acciones, proviene de la psicología positiva (Mesurado, 2017). Fue su fundador, Martin Seligman (2002) quien identificó tres ámbitos para dicha integración: las experiencias subjetivas positivas; los rasgos de la personalidad positivos donde confluyen las

fortalezas, las virtudes y los estados de *flow* y, finalmente, el ámbito de las instituciones como contextos de interacción. Entre los rasgos individuales positivos expresados por las virtudes y las fortalezas, ocupan un lugar preponderante los denominados trascendentales; a saber: la espiritualidad, la gratitud, la esperanza, la apreciación de la belleza y la excelencia y, finalmente, el humor. Son rasgos que definen y trazan la personalidad, por lo que la perspectiva de análisis se ubica no tanto en el plano filosófico –tal como venimos analizando– sino psicológico y, por lo tanto, con alcance clínico, aun cuando se critique desde esta corriente el énfasis excesivo que la psicología de posguerra puso sobre la patología.

No obstante, las diferencias de enfoque, se trata de visiones complementarias y recíprocamente fecundas ya que parten de los aspectos positivos del ser humano y de sus posibilidades de construcción y desarrollo de su propio bienestar y el de su entorno. En efecto,

las *virtudes* son las características centrales del carácter valoradas por filósofos morales y pensadores religiosos. El análisis de éstas en distintas sociedades, culturas y épocas históricas ha dado lugar a un consenso, que considera fundamentales las de sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia. Se trata de valores universales; para considerar que un individuo las posee deben estar por encima de un cierto valor. Las *fortalezas* son los aspectos psicológicos que definen las virtudes, aquellas formas distinguibles en las que se manifiesta una virtud. Los *temas situacionales* son los hábitos específicos que llevan a una persona a manifestar una fortaleza en una situación concreta (Martínez, 2016, p. 249).

Las virtudes no son entendidas en este contexto como hábitos operativos y electivos sino más bien como ingredientes psicológicos, es decir, procesos o mecanismos en los cuales se verifica la fortaleza de carácter. De allí que el florecimiento de la persona tenga que ver con el desarrollo tanto de sus

emociones como de sus virtudes. Así mismo, el carácter universal de esta propuesta puede fundarse sobre la misma biología de la persona, ya que según la hipótesis de Seligman, las fortalezas, como aspectos de excelencia, son el resultado de un proceso evolutivo de selección a través de los cuales la especie humana ha logrado supervivir (Mesurado, 2017).

La propuesta de la psicología positiva permite integrar así las emociones en un marco de significado más amplio como lo es el sentido de la existencia, aún más allá de los resultados y los métodos de control sugeridos por otras corrientes de corte psicoanalítica. Al mismo tiempo, abre una ventana al diálogo con una realidad no centrada únicamente en el individuo ni en su ensimismamiento incluso emocional, sino abierto a una dimensión que desafía al propio sujeto. En efecto,

autores de diferentes perspectivas, como Jung, Frankl, Maslow o Assagioli han recalado en sus escritos que en el bienestar del ser humano influyen, por un lado, la individuación o desarrollo máximo de la propia personalidad, y por otro el ajuste de esa individualidad con algún proceso espiritual trascendente, hasta el punto que en cierto sentido una persona no encuentra la identidad hasta que no se compromete o entrega a algo más allá de él mismo (Martínez, 2016, p. 255).

En palabras de Viktor E. Frankl: “Lo esencial de la condición humana es el hecho de autotranscenderse, el que haya algo más en mi vida que no sea yo mismo” (2000, p. 59). En esta apertura dialógica, los repertorios de pensamiento-acción no se articulan exclusivamente a partir de las creencias y el elemento intencional. El bienestar emocional –o también eudaemónico, es decir, integrado en una vida con significado– sería más bien un camino de desarrollo y potenciamiento de las fortalezas trascendentales, en el que los valores de la persona, sus virtudes y sus emociones positivas ocupan un rol

homeostático, pero sin perder de vista que tanto la fortaleza como la debilidad son auténticamente humanas.

En las antípodas de una visión antropológica hedonista que se centra en la satisfacción de “un continuo gozo sin trascendencia del presente” (Spaemann, 1991, p. 74), el placer del instante y la neutralización de la emocionalidad negativa, es decir, el sosiego sin dolor, la hermenéutica emocional de la psicología positiva promete unir emoción y virtud. Ensayaremos esta integración a partir de la esperanza un poco más adelante. Antes de ello, abordaremos en seguida la cuestión que hemos dado en llamar burocracia emocional.

4. Límites de la burocracia emocional

Ser afectado por una pasión o actuar movido por una emoción demarca la frontera entre lo involuntario y la responsabilidad que le cabe al sujeto capaz de elaborar una adecuada respuesta emocional. Sin embargo, al interpretar esa responsabilidad como la decisión de comportarse de manera más o menos pasional, al margen de la esfera ética, esos movimientos psicosomáticos pueden terminar convirtiéndose en objetos de aparente control subjetivo. Ese paradigma, que en gran medida tiene su origen en la teoría psicoanalítica, se combinó en los últimos años con otras categorías y técnicas de mercadeo que influyeron poderosamente en la colonización del nuevo mundo de las emociones.

Quisiéramos detenernos en algunos aspectos de este movimiento o variación hermenéutica, ya que nos permitirá hacer algunas constataciones y reflexionar sobre el alcance metodológico y epistemológico del tema que nos ocupa. En efecto, la interpretación que podemos ofrecer del mundo de las emociones está directamente vinculada a determinados supuestos antropológicos, algunos de los cuales hemos esbozado en el curso de nuestra investigación. De esta manera, la transversalidad de la temática que nos ocupa abre novedosas perspectivas de análisis.

4.1. El modelo gerencial

Entre los conceptos más utilizados en relación a las emociones, dos de ellos se vinculan a una misma pregunta: ¿qué hacer con ellas? En efecto, control y gestión son categorías muy utilizadas en el *management* donde adquieren una relevancia específica ya que están orientadas a la obtención eficiente de

resultados, mediante la utilización de técnicas y estrategias determinadas. A esta dinámica responde la conducta experta del gerente que combina la pericia del saber hacer y el arte de tomar decisiones.

Sin embargo, “la esperanza, el miedo, el anhelo apasionado: estas emociones están ligadas a nuestro sentimiento de que el mundo escapa a nuestro control y de que las cosas del mundo que apreciamos no están sujetas al gobierno de nuestra voluntad” (Nussbaum, 2005, p. 552). En efecto, “hay fuerzas en el mundo que nadie puede controlar. La vida humana está invadida por pasiones que a veces parecen fuerzas impersonales” (MacIntyre, 2004, p. 159). Quizás por ello los neurocientistas han intentado encontrar explicaciones desde una perspectiva novedosa a un fenómeno tan antiguo como actual. Así lo explica, por ejemplo, Eagleman (2017) evocando una poderosa imagen de la sociedad heroica:

Los antiguos griegos sugerían que debíamos pensar en la vida como si fuera un carro. Nosotros somos los aurigas que intentan sujetar a los dos caballos: el caballo blanco de la razón y el caballo negro de la pasión. Cada uno tira en dirección opuesta al otro, y nuestro trabajo es mantenerlos bajo control y no apartarnos del medio de la carretera (pp. 138-139).

Pero esta constatación contrasta en gran medida con la noción de control, implícita en la de gerenciamiento que, encarnada y asociada además a la de pericia es, en realidad, “una ficción que se manifiesta en la pretensión de eficacia sistemática en el dominio de ciertos aspectos de la realidad” (MacIntyre, 2004, p. 101). Al ir solo detrás de los resultados, la eficacia del gerente está condicionada al pragmatismo y a la utilización de medio útiles respecto de los fines que se proponga, sobre todo aquellos vinculados a la conducta obediente de sus mandos inferiores sobre quienes precisamente se advierte y posiciona su autoridad.

La idea weberiana según la cual la autoridad gerencial se justifica en las burocracias y se valida en la eficacia (MacIntyre, 2004, p. 44) supone la noción del yo emotivista que hemos descripto en un apartado anterior. En efecto, ajustar medios y fines de la manera más eficaz posible es la tarea principal del burócrata que opera desde una neutralidad valorativa y que lo exime de cualquier juicio ético a la hora de ejercer su habilidad manipuladora. Algo análogo a lo que propone la teoría de la acción social de Erving Goffman, según la cual

La acción racional respecto a un objetivo, con sus rasgos de neutralidad efectiva y universalismo, constituye el principio de acción en las modernas burocracias y el «marco» adecuado de la conducta en los negocios, en la administración y en la justicia, mientras que los sentimientos y las peculiaridades personales de los participantes serán considerados irrelevantes en estos contextos organizativos y, posiblemente, «tenidos bajo control». (Herrera G. y Soriano M., p. 69)

Así, pues, el gerente, con sus conocimientos y aptitudes, para influir sobre sus subordinados mediante su rol controlador de comportamientos y supresor de conflictos, ejecuta su actividad de manera neutral, apelando al discurso de la eficiencia y el compromiso con la organización que supuestamente lidera. La misma pericia gerencial es, pues, la que lo encumbra no solo en la cima de la jerarquía organizacional sino también como poseedor de la racionalidad técnica: él sabe cómo se debe hacer y gestionar el curso de las acciones.

De esta teoría de la administración emerge, pues, una figura gerencial, experta y eficaz, prestigiosa, pragmática y moralmente neutra, que ha sido traspolada –muchas veces acriticamente– al campo de las emociones. Y, a la vez, aunque de manera paradójica, eso explica de alguna forma la relevancia actual y el interés que las emociones han despertado en el ámbito del liderazgo

managerial. De allí que la habilidad burocrática del experto es presentada junto a un modelo de gestión que los analfabetos emocionales, gerentes o no, necesitan incorporar para poder administrar su propia empresa, es decir, su propio yo.

El sujeto queda así interpelado por un modelo que se enfoca en el rendimiento (gestión) y en lo que tiene que hacer para tener dominio de sus propias emociones (control), “confrontado con el imperativo de ser él mismo, signo característico de la sociedad de rendimiento tardomoderna” (Han, 2017, p. 59). De allí la referencia al autocontrol, donde el prefijo griego *auto* tiene variedad de connotaciones que convergen en la idea de lo que el sujeto puede y quiere hacer consigo mismo en la construcción de su propia identidad emocional.

Bajo este paradigma de productividad y eficiencia se fue instalando un modelo hegemónico que necesita de sujetos con identidad líquida – como la llamaría Zygmunt Bauman– siempre en construcción, en la búsqueda irrenunciable de una nueva versión de sí mismos, aunque constantemente insatisfechos, sometidos a los mandatos de la tiranía de la positividad. Si deja que las emociones dicten su comportamiento, esa persona perderá dominio sobre la situación. Por eso debe gestionar y controlar, cuanto sea posible –es decir, de manera eficiente– sus impulsos, sus reacciones.

Ahora bien, frente a este esfuerzo controlador y gerencial, el mismo modelo establece su propio límite al instalar las emociones –y, si fuera el caso, las virtudes– bajo la racionalidad administrativa. Al utilizar un criterio de eficiencia y de resultados, por lo general rápidos y a corto plazo, la perspectiva del crecimiento personal se incluye bajo el discurso del autocontrol y la autogestión. Sin embargo, “no existen garantías de que este proceso sea exitoso,

especialmente debido a que la mayoría de las personas no tiene la paciencia y la decisión para concentrarse en ello de modo sistemático y persistente” (Nussbaum, 2006, p. 50). A la vez, como hemos dicho anteriormente, dado que las emociones son construcciones que descansan en creencias, ellas pueden ser modificadas con la modificación de la creencia, de modo que “la viabilidad real del cambio depende de más creencias sobre el modo en que este tipo de estructuras pueden ser desafiadas” (Nussbaum, 2005, p. 527). Esto acontece no en un proceso administrativo sino narrativo. En efecto, aprendemos nuestras emociones a través de la cultura, desde nuestra infancia. Las narraciones que nos contaron siendo niños son parte de esa educación emocional que lentamente se construye a través de fábulas, cuentos, dichos y relatos populares o familiares que contienen y enseñan formas de vivir y de sentir, cargados de apreciaciones sobre situaciones vinculadas a las emociones o afirmaciones proposicionales sobre el mundo. De allí que “para captar el relato completo de la vida emocional de un individuo o grupo será necesario examinar los relatos que se cuenta a sí mismo y las conexiones entre éstos” (p. 528). Así, “aprendemos cómo sentir, y aprendemos nuestro repertorio emocional [...] igual que aprendemos nuestras creencias: de nuestra sociedad” (p. 515), al menos en parte. Eso no significa que no puedan modificarse; muy por el contrario, “si los relatos se aprenden, se pueden ‘desaprender’. Si las emociones son construcciones, se pueden derribar” (p. 516).

Esta alianza entre emocionalidad narrativa y educación social es similar a la que existe con las virtudes. El recurso al modelo pedagógico fue parte de la propuesta de Aristóteles en su *Ética Nicomaquea*, como bien documenta Trueba Atienza (2009):

La valiosa función cognitiva y práctica de las emociones requiere una apropiada educación y conducción temprana de nuestras maneras de sentir y emocionarnos:

La virtud moral está en relación con los placeres y los dolores. Por obtener placer cometemos actos ruines, y por evitar penas nos apartamos de las bellas acciones. Por lo cual, como dice Platón, es preciso que desde la infancia se nos guíe de modo que gocemos o nos contristemos como es menester, y en eso consiste la recta educación. (*EN* 1104b 9-13) (p. 165).

Así, pues, al igual que las emociones, las virtudes pueden ser y necesitan ser cultivadas y aprendidas mediante la educación. Pensar el yo en términos narrativos, implica que el ideal de una vida buena no se realiza a través de acciones administrativas o que las acciones que realizamos o dejamos de realizar puedan ser entendidas como objetos de gerenciamiento. Al contrario, la educación supone un proceso progresivo de internalización de criterios de valoración que, además de dar espesor ético a lo que hacemos, otorgan un sentido unificador a lo que vivimos. Y eso también ocurre a través de las narraciones, de modo que “contar historias es parte clave para educarnos en las virtudes” (MacIntyre, 2004, p. 267). Esto tiene su fundamento en dos requisitos del concepto narrativo del yo:

De un lado, soy aquello por lo que justificadamente me tengan los demás en el transcurso de una historia que va desde mi nacimiento hasta mi muerte; [por otro] soy el *tema* de una historia que es la mía propia y la de nadie más, que tiene su propio y peculiar significado. (p. 268)

Ese significado, oculto detrás de cada acción, se descubre y construye a lo largo de la vida, a través de un complejo entramado narrativo hecho de creencias, juicios, emociones y virtudes. No obstante, sabemos que, si logramos modificar las creencias, se modificarán las emociones y para modificar las emociones, las virtudes son requeridas porque, mientras las emociones implican una cierta valoración (positiva o negativa) de una reacción

determinada, solo las virtudes, por el influjo racional que les es propio, pueden construir significado y dar unidad a las acciones del sujeto a partir de un *telos*, es decir, una finalidad significativa y generadora de sentido. Y como el bien tiene de suyo razón de fin, no es posible concebir el bien integral de una persona sin esa orientación teleológica que le es propia tanto por ser racional como por ser un sujeto emocional. De aquí que, según nuestra forma de ver, el camino de la alfabetización emocional, como aprendizaje, no pueda prescindir de la educación en las virtudes.

Se evidencia, pues, el límite que presenta el modelo gerencial aplicado a la gestión de las emociones por la inconsistencia de su fundamentación tanto ontológica como ética, ya que las virtudes quedan reducidas a reglas de utilidad y criterios de eficiencia. En este contexto, el universo emocional de los seres humanos termina por ser ambicionado por todo tipo de audacias que buscan controlarlo, al extremo que las emociones pueden llegar a convertirse incluso en un gran negocio (Buen Abab D., 2017).

4.2. Capitalismo de las emociones

El ecosistema dentro del cual el sujeto actúa es una construcción que no puede ser omitida si se pretende tener una mirada amplia e integradora sobre el comportamiento humano como expresión de la unidad indivisible entre cerebro, cuerpo, mente y medio ambiente. Ante el modelo psicoterapéutico, que posee en sí mismo una dimensión de control, se presenta una realidad hecha de relaciones sociales caóticas, de rupturas afectivas constantes en busca de huir de la toxicidad y de identidades autopercebidas en continua modificación. En este contexto complejo y dinámico, las emociones pueden convertirse en objeto

del mercado, regulado por la oferta y la demanda de soluciones presentadas bajo el atractivo engañoso de la rapidez y la practicidad.

El surgimiento de la sociedad de la eficiencia y del rendimiento tardomoderna constituye una modificación incluso del período precedente, en lo que a las emociones se refiere. En efecto,

La modernidad es el paso de las pasiones calientes a las frías, es decir, el paso al frío y calmo interés: allí irrumpen las pasiones adquisitivas, el *homo oeconomicus* de la edad liberal. Y la modalidad consumista y mediática de la sociedad del mercado globalizado introduce nuevas modificaciones. [...] Dentro del marco del orden económico omnipotente basado en el lucro y el mercado, las nuevas pasiones se comercializan. (Bordelois, pp. 178-179)

De manera paradójica, es en este orden capitalista establecido donde las emociones han visto reivindicado su posicionamiento social, ya que permiten reproducir los rasgos de intercambio y relaciones económicas. Es una de las tesis desarrolladas por Eva Illouz (2007) para quien, de la cultura de la productividad y el rendimiento, emerge un modelo de comportamientos donde se privilegian formas de competencia, en el que las emociones se procesan discursivamente y se racionalizan en términos económicos: estrategia, gestión y resultados. Con ese discurso, tomado de la empresa y la vida pública, el *homo sentimental* queda atrapado en un mecanismo de autogestión de la propia realización personal. La narrativa liberadora de autoayuda deviene la manera de conocerse y obtener resultados predecibles, dentro de la dinámica típica de la sociedad capitalista, pues precisamente “el capitalismo reorganizó las culturas emotivas e hizo que el individuo económico se volviera emocional y que las emociones se vincularan de manera más estrecha con la acción instrumental” (Illouz, 2007).

Con la consolidación del neoliberalismo se puede asociar así el surgimiento del sujeto “empresario de sí mismo, un agente autoproducido, emprendedor, fuente de sus propios ingresos”, como lo describe Papalini (2017, p. 27), cuyos atributos y habilidades ágiles se difunden como “el modelo socialmente propiciado de comportamiento”.

Aparecen en las conversaciones cotidianas expresiones como empatía, escucha activa, autenticidad, autocontrol emocional entendido como ejercicio intencional de dominio sobre sí. Así, un modelo de éxito social, de alto contenido simbólico, es tomado de la vida empresarial que supone el uso técnico de interacciones en las cuales las emociones se han de gestionar eficientemente. Usando el lenguaje de la coordinación, la inversión y la persuasión, propios de la economía y el marketing, se construye un discurso sobre las emociones al que se vinculan estilos de gestión y liderazgo. A este mecanismo, Illouz lo llama precisamente ‘capitalismo emocional’. Las competencias emocionales son un recurso práctico, basado en un lenguaje específico y técnicas de medición, que puede aplicarse tanto al desempeño personal como laboral, de modo que las técnicas de autogestión empujan al sujeto a actuar sobre sí mismo para desplegar habilidades y ajustarse a las expectativas productivas que pesan sobre él. Muchas biografías laborales se configuran a partir de la recompensa de la aprobación, la admiración y el agrado ante los esfuerzos obtenidos, pero en el otro lado de la balanza, el proyecto de vida termina adaptándose al liberalismo imperante que, bajo la racionalidad sujeto/empresa, exige rendimiento dado que “ser uno mismo, sentirse orgulloso de sí, es una consigna generalizada” (Papalini, p. 33).

Ya hicimos referencia a cómo la literatura de autoayuda, género en auge devenido en biblioterapia, surfea la cuestión del sufrimiento emocional –que se

supone alivia— y del malestar individual problematizando, por vía de la introspección y la autoobservación, la vida cotidiana de los lectores ávidos de soluciones efectivas y cortoplacistas, plagada a su vez de contradicciones y vínculos inestables, cuando no tóxicos. En ese paisaje subjetivo, se instala el propio laboratorio emocional donde autoanalizar una y mil veces muestras de reacciones desafortunadas y decisiones erróneas. Los manuales de autogestión de las emociones divulgan así recetas “secretas”, técnicas que antes, se suponía, solo eran patrimonio de gerentes expertos, y que ahora están al alcance de la mano para que cualquiera pueda ser eficiente, emocional y ecológicamente hablando. Las emociones se convierten así en un producto de consumo muypreciado en el bazar de las ofertas del mercado de la autorrealización, la felicidad y el éxito social.

Asistimos, pues, a un complejo proceso de transformación de la identidad emocional individual, bajo el paradigma de la economía de las emociones. La búsqueda constante de un estado de positividad, definido por términos coloquiales como “siempre terraza, nunca sótano”, es parte de una narrativa emocional que se viraliza, con la velocidad e influencia propias de la era digital que nos atraviesa. La hipótesis que sostiene esta investigación exploratoria, referida a la necesidad de incorporar e integrar las virtudes al discurso emocional, se inserta en este dinamismo epocal, lleno de desafíos y contradicciones, ante un sujeto impelido a sentirse bien a como dé lugar, a estar en equilibrio consigo mismo, satisfecho y dispuesto a festejar sus logros, pero vulnerable y con frecuencia incapaz de habérselas con el fracaso, las frustraciones, los desencantos y las experiencias displacenteras. La cultura anestésica busca neutralizar una de las experiencias más humanizantes como es el dolor que, junto al deseo, colocan a la persona ante la conciencia

insuportable del propio límite. Pero el imperativo ontológico de “ser lo que te propongas ser” supone una identidad en constante (de)construcción, a partir de un voluntarismo extremo que, en no pocos casos, deja sumido al sujeto en la resignación o el conformismo. Salir de ese lugar existencial requiere probablemente algo más que la gestión emocional y el empleo de técnicas de autoauscultamiento. Hay una posibilidad de hacer de la excelencia un hábito, algo que está en la base de la virtud, como ya sostuvo Aristóteles en su *Política*: “Somos lo que hacemos día a día; de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”.

Cuanto hemos dicho hasta aquí, sin tener otra pretensión que ofrecer una interpretación personal, nos permite avanzar en el tramo final del presente trabajo sobre algunos puntos de vista que pueden ser enriquecedores, dada la agudeza del análisis y el interés que despierta un autor contemporáneo como Byung-Chul Han, tanto en ámbitos universitarios como en círculos de opinión y debate, lo que será objeto de análisis en las páginas que siguen.

5. Cansancio y esperanza: emociones en pugna

Quisiéramos ofrecer en este apartado final algunas reflexiones desde la perspectiva sociológica, de modo que el tema de la gestión de las emociones pueda tener un encuadre más amplio desde donde proponer puntos concluyentes y relacionarlo, a su vez, con el liderazgo.

En la época moderna se planteó la disyuntiva entre comprender las virtudes como expresiones de las pasiones naturales del individuo o bien como aquellas disposiciones necesarias para refrenar y limitar el efecto destructivo que algunas de esas emociones podían provocar en el mismo sujeto. El control y la gestión, como hemos analizado, se presentan así como herramientas funcionales al individualismo emotivista que, en un constante desafío a la identidad del sujeto, busca reducir o neutralizar los riesgos de la vida social que obstaculicen el imperativo de ser sí mismo y de obtener todo lo que el sujeto se proponga. La utilidad se convierte en el patrón de la virtud y el autodomínio en el de la emoción.

Por su parte, la tardomodernidad presenta numerosos desafíos disruptivos tal como propone el agudo análisis de Han (2017). En las líneas que siguen intentaremos poner en diálogo su visión a partir de una de las emociones que quizás más necesite desarrollar un líder dentro de la sociedad del cansancio en la que estamos inmersos: la esperanza.

5.1. Una sociedad cansada

El cansancio es una experiencia frecuente en la cotidianeidad tardomoderna, que podemos constatar como respuesta a la simple pregunta: “¿Cómo estás?”. Es un síntoma de nuestra convivencia, dominada por la hiperactividad, el rendimiento y la productividad. Esta policausalidad está en la raíz del

cansancio, un fenómeno generalizado que suele manifestarse en agobio, hastío, extenuación, desazón, estrés, apresuramiento, escasez de tiempo, múltiples tareas o, utilizando el lenguaje digital, *multitasking*. Lo que está en juego es la capacidad de hacer. En efecto, “la sociedad del rendimiento se caracteriza por el verbo modal positivo *poder* (*können*) sin límites. Su plural afirmativo y colectivo *Yes, we can* expresa precisamente su carácter de positividad” (Han, 2017, p. 26), de modo que “la positividad del poder es mucho más eficiente que la negatividad del deber” (p. 27). De esta manera, Han establece la distinción entre la sociedad disciplinaria caracterizada por el deber y el no (se puede, se debe) y la sociedad de rendimiento habitada por sujetos hiperproductivos más que por sujetos obedientes. Al ser soberano y dueño de sí mismo, “el sujeto de rendimiento se abandona a la *libertad obligada* o a la *libre obligación* de maximizar el rendimiento” (p. 31), al punto que “las enfermedades psíquicas de la sociedad de rendimiento constituyen precisamente las manifestaciones patológicas de esa libertad paradójica” (p. 31).

En efecto, la depresión, el extendido síndrome de *burnout* o los trastornos por déficit de atención e hiperactividad (TDAH) son efectos de ese exceso de positividad al que Han atribuye las exigencias del rendimiento impuestas por el modelo productivo imperante y que define un sujeto cansado, agotado, al punto que “el exceso del aumento de rendimiento provoca el infarto del alma” (p. 68). Esta sugestiva imagen nos conecta con el corazón del problema, cuyo impacto emocional puede deducirse. En busca de la afirmación positiva, huyendo desesperadamente de la negatividad, “el sujeto de la modernidad tardía [...] lo que más espera es una ganancia en términos de placer. Tampoco actúa por mandato ajeno. Más bien se escucha sobre todo a sí mismo. Al fin y al cabo, tiene que ser empresario de sí mismo” (p. 80). Ante este

nuevo mandato, hegemónicamente impuesto a través de la difusión y el impacto viral de modelos exitosos de comportamiento social y estético sobre todo en redes sociales, el individuo exigido por aportar cada vez más rendimientos siente una desesperante distancia entre sus capacidades y las expectativas que él mismo se ha creado como metas y logros. El exceso de positividad, es decir, “la incapacidad de decir que no; no a que a uno no le esté permitido hacer algo, sino a que está en condiciones de hacerlo todo” (pp. 84-85), lo frustra, lo cansa, lo ahoga, lo aísla, lo aleja de cualquier reposo gratificante. Ese “sujeto que está obligado a rendir se mata a base de autorrealizarse. Aquí coinciden la autorrealización y la autodestrucción” (p. 83). La autoexplotación de la exigencia propia, del ir siempre por más, creyendo que eso es la autorrealización, conduce a la inmolación del sentido: “Me mato a base de optimizarme” (p. 109).

Esta horadación y vaciamiento del yo es vivida por exceso de opciones, atravesada por una era digital que aumenta la vertiginosidad del cansancio en sujetos dependientes y controlados por su smartphone. Las consecuencias antropológicas son dramáticas. Por un lado, la alteridad como experiencia de encuentro *vis à vis* con un otro, queda condicionada por el anonimato y la asincronía virtual propia de las redes sociales. Por otro, la lógica algorítmica del funcionamiento y el cálculo, en la que los dispositivos nunca se cansan, funcionan 24/7 en automático y de manera veloz, estimula una conexión de la misma duración e intensidad en los usuarios, sumidos en el temor ansioso de perderse algo y al costo de una disponibilidad online constante.

El requisito de pertenencia a la sociedad del rendimiento es la flexibilidad. El sujeto debe estar permanentemente reinventándose, buscando una nueva y mejor versión de sí mismo, diríamos en términos familiares a

nuestro contexto académico. Como agudamente observa Han, este “imperativo de la ampliación, de la transformación y de la reinención de la persona, cuyo reverso es la depresión, presupone una oferta de productos vinculados con la identidad” (p. 92). Sobre este aspecto hemos indagado en nuestro trabajo, al abordar la narrativa de autoyuda y su divulgación literaria. La flexibilidad requerida es probablemente expresada por otro concepto, la agilidad, muy en boga entre las propuestas de la inteligencia emocional (David, 2017).

Así, en una especie de carrera de superación, el sujeto compite consigo mismo por alcanzar un “yo ideal” que acaba por ser inalcanzable o que se ve proyectado solo en el éxito de los demás. Se autorreprocha su propia incapacidad para poder cambiar y se ve abrumado por desafíos que nunca logra apropiarse. Ejemplo coloquial, si lo hay, es el famoso “el lunes empiezo”, la letanía preferida de los procrastinadores compulsivos que “quieren” pero “no pueden”.

La descripción analítica de Han tal vez esté lejos o cerca de la realidad. Es difícil afirmar si está o no del lado de la verdad cuando hemos reducido esta categoría a una interpretación dentro del concierto polifónico que nos ofrece la era de la posverdad. Ciertamente, es un pensamiento que provoca y convoca a buscar nuevos horizontes de sentido. Nos gustaría aceptar el desafío y proponer una suerte de antídoto para el cansancio. Eso intentaremos esbozar al referirnos a la esperanza, emoción y virtud a la vez.

5.2. Una sociedad esperanzada

La taxonomía de las emociones suele clasificarlas y dividir las entre positivas y negativas. Sin embargo, “la visión convencional de las emociones, como buenas o malas, positivas o negativas, es rígida. Y la rigidez es tóxica frente a la

complejidad. Necesitamos mayores niveles de agilidad emocional para una verdadera resiliencia y para prosperar” (David, 0:57-1:14). Bajo esta perspectiva, la agilidad resulta una propuesta desafiante que permite poner en diálogo crítico dos aspectos. En primer lugar, así como se propone la agilidad en la esfera de las emociones, podría utilizarse también para superar la concepción rígida de las virtudes que se apoya en la comprensión de los hábitos como mecanismos repetitivos y fijos; el segundo aspecto se refiere a una visión distorsionada y excesiva de la positividad, que la coloca por encima de la verdad emocional.

Así, pues, vamos a dedicar la última parte de esta investigación exploratoria a la esperanza. Lo hacemos por varios motivos. Uno de ellos guarda relación con lo dicho en el párrafo anterior. La esperanza es una emoción ágil, además de positiva, ciertamente. Su raíz etimológica (del latín *spes* espera de un suceso feliz) es un indicativo de la tensión hacia el crecimiento constante y la expansión del espíritu (*spiritus*), tal como explica Bordelois (2017, p.173). Esta tensión y despliegue afectivo hacia el futuro, característico de la esperanza como pasión, se complementa con el contenido de la esperanza como virtud que permite al sujeto atravesar la incertidumbre actual y el camino hacia lo que parece arduo y difícil de alcanzar. Vaya si este cometido no es uno de los aspectos más desafiantes para un líder coach.

El liderazgo efectivo no tiene que ver, pues, con los caciquismos o el caudillismo, que impone su autoridad y exige fidelidad y lealtad incondicionales. El líder es el que enseña cómo transitar del punto A al punto B, el que comprende la problemática del futuro e indica en el presente la meta, el objetivo. Para eso alienta, anima, da confianza, marca el recorrido y, a la vez, realiza una de las tareas más complejas: armar el “yo grupal”. Lo que une a un

grupo, lo que da cohesión a las individualidades y las transforma en un equipo es el propósito. Entonces la capacidad del líder está tanto en mostrar hacia dónde ir como en indicar la manera de hacerlo: unidos, en conjunto. Al mismo tiempo, los liderazgos exitosos más que con la fantasía de la omnipotencia se avienen al realismo de los medios con los que se cuenta. El reconocimiento de la propia vulnerabilidad será el punto de partida para intentar crecer y emprender el recorrido como líder.

Søren Kierkegaard sostuvo que la esperanza es pasión por lo que es posible. Esta sintonía con el porvenir es bien propia de la esperanza como virtud, que tiene la arduidad y un futuro posible como ingredientes propios. Por eso suele decirse que lo último que se pierde o la última en morir es precisamente la esperanza: puede cansarse, pero nunca perderse. Habérselas con lo arduo, lo difícil pero realizable, es lo propio del sujeto esperanzado que no se deja vencer antes de dar la pelea. Pero el pesimismo frente a la existencia hizo que, sin embargo, autores como Nietzsche rechazaran la esperanza por ser el peor de males para el hombre, al considerarla como instrumental o funcional a la obediencia pasiva y al fanatismo utópico de una sociedad perfecta.

En las antípodas del fatalismo pesimista propio del existencialismo nihilista, la psicología positiva, por su parte, ha hecho un aporte significativo al incorporar la esperanza como una variable trascendental, vinculada al bienestar emocional. Según Seligman (2002), pensar sobre el futuro, tener expectativa de que ocurran los resultados esperados, actuar de forma que esos resultados esperados sean más probables y confiar en que los esfuerzos que se realicen valen la pena, hace de la gente optimista –del latín *optimus*, es decir, superlativamente bueno y que no puede ser superado– personas con mejor estado de ánimo, más perseverantes, con mejores posibilidades de éxito y una

mejor salud física, pues ser optimista impacta a nivel cognitivo, contribuye a tener hábitos saludables y a saber postergar gratificaciones. Así, el optimismo y la esperanza están entrelazados en cuanto ingredientes del buen talante, podríamos decir, de un buen líder coach.

Suele suceder que el contraste con su opuesto revela la significancia que algo posee. Así, podría ocurrir con la esperanza si la comparáramos con la desesperanza y una hija de esta, la acedia. En una entrevista publicada por la BBC (2019), Sarah Chaney, miembro del Centro para la Historia de las Emociones del Reino Unido, afirma que la acedia aparece entre las siete emociones antiguas (listado que se completa con el frenesí, melancolía, nostalgia, neurosis de guerra, hipocondría y la demencia moral) que en la actualidad se han reconfigurado a partir de la experiencia del cansancio, cuyo connato emocional es la desazón, el desgano y la apatía.

Ya Heidegger, al analizar la existencia humana cotidiana y su condición de huida, se había referido en cierta manera a la enajenante inquietud del espíritu que se refleja en la acedia y la desesperación, en esa incómoda situación de tristeza de la cual el sujeto busca huir. Varios siglos antes, Tomás de Aquino describió algunas características del sujeto bajo el efecto emocional de la acedia, un sujeto que vagabundea su propia vida y se dispersa buscando evadirse de una realidad que lo atemoriza y lo agobia. La acedia puede verificarse o manifestarse en la abundancia de palabras de la conversación (*verbositas* o *verborragia*), en la insaciabilidad de novedades (*curiositas*), en la imposibilidad de discernir sobre las cosas, lo que aleja del criterio asertivo de lo oportuno (*importunitas*); en la interna falta de sosiego (*inquietudo*) y en la inestabilidad vinculada a los propósitos (*inestabilitas propositi*). Así, el sujeto desesperanzado, atrapado por la acedia y la embotada indiferencia (*torpor*) que

lo lleva a la triste e indolente negación de cualquier posibilidad de superación, tiene un ánimo apocado y vacilante (*pusillanimitas*) y su mismidad termina por caer en el olvido (*inalienatio*, es decir, enajenamiento o alienación). Estamos evidentemente en las antípodas del optimismo.

Un antiguo adagio neoplatónico sostiene que el bien se difunde a sí mismo (*bonum est diffusivum sui*). El bien no es algo abstracto sino algo posible de apropiarse, que se comunica y se expande, que orienta el fin de lo que buscamos cuando, al referirnos a la felicidad, usamos conceptos tales como bienestar, equilibrio, excelencia o calidad de vida. En ese ejercicio del ser (*esse* que se expresa en el *operare, agere*), la agilidad, pues, no podría quedar reducida a una cualidad ligera o liviana de la emocionalidad; al contrario, en cuanto posibilidad creativa y difusiva puede integrarse al obrar humano en la dimensión constitutiva de las virtudes como estrategias del bien. De allí que podamos ubicar la esperanza, como emoción y virtud, dentro de un horizonte de sentido, donde la realización del bien, es decir, de aquello bueno para la persona, no se encierra en la vía sin escape de la autorrealización y la autorreferencialidad desesperada, sino que se proyecta expansiva y dialógicamente hacia otro yo. Y precisamente las cosas empiezan a cambiar cada vez que miramos hacia delante y proyectamos algo, es decir, tenemos alguna expectativa en algo, pero también en alguien. Así, el líder se convierte en depositario de la esperanza y, a la vez, generador de esperanza, de expectativas, de realidades nuevas, para sí mismo y para otros. Ese hiato de una posibilidad compartida es la puerta a un liderazgo con esperanza.

¿Dónde puede fundarse, pues, esta esperanza? El origen de la palabra expectativa (del latín *ex spectatum*), emparentada con esperanza (*spes*) y espectador (el que mira aguardando), quizás nos ofrezca una pista: lo mirado,

lo ya visto. Se trata de una mirada más amplia, que transforma el propio proyecto en un futuro posible compartido. La lengua italiana tiene una palabra muy bella para indicar esta cualidad del líder: *lungimiranza*. Indica la actitud de una persona que mira el presente y ve lejos en el tiempo, que prevé con sabiduría el desarrollo de los acontecimientos que están por venir; es la actitud del que mira un objetivo a largo plazo, de largo aliento y que actúa para generar y cultivar las condiciones favorables que permitan conseguirlo. Hay pre-visión, es decir, un ver antes; pero también hay un mirar lejos.

Si la expectativa es la posibilidad razonable de que algo suceda, habrá nueva expectativa cuando la esperanza de lo futuro se apoye sobre algo ya acontecido y conocido, visto y mirado, ya sea porque se lo rechaza o bien porque se lo reconoce como posibilitador. De allí que la expectativa pueda ser positiva si se sostiene en un pasado asumido amorosamente –a la luz de aquel principio teológico de Irineo de Lyon según el cual se redime lo que se asume– o, en cambio, puede ser negativa, cuando las experiencias del pasado solo reverberan como decepción, desengaño y desilusión. En efecto, la falta de expectativa suele estar asociada a una mirada pesimista y opaca de la realidad, a una peligrosa y paralizante sensación de frustración, de metas u objetivos que fracasaron y que por ello mismo se abandonan con resignación. A diferencia de la esperanza que, como dijimos, es lo último en morir, la expectativa es lo primero en perderse cuando falta un motivo y falla la memoria, ese recuerdo actualizante del pasado en sus dos modalidades, ya sea porque quedó atrás inexorablemente o por la nostalgia que provoca, que como dice la canción *Loca* de Chano Charpentier, “es un espejo que duplica lo vivido, rescatando nuestro tiempo de las garras del olvido”.

Tener expectativas significa abrirse al horizonte que se vislumbra como oportunidad, pero ¿qué hay detrás de una oportunidad? Un indicio puede venir de su etimología, ya que proviene de *portus*, es decir, puerto en latín. Cuando un navegante pasaba muchos meses en alta mar, divisar un puerto significaba la esperanza de poder abandonar la inestabilidad propia del barco. La ‘oportunidad’ representaba para él una salida de la situación en la que se encontraba desde hacía tiempo: embarcado. Un puerto o, también su femenino, una puerta, es una abertura que nos posibilita salir del lugar o de la situación en la que estamos. Las oportunidades se pueden encontrar –como hacían los marineros al encontrar el puerto–, pero también se puede generar y para ello hace falta cultivar la esperanza, un umbral posibilitador.

Hay un conocido modelo de análisis y planificación organizacional (FODA), que también suele aplicarse al plano individual y que vincula las oportunidades a las fortalezas, por un lado, y relaciona las debilidades y amenazas, por otro. El encuadre necesario para alcanzar un propósito, uno lo posible a las propias fortalezas y transforma, desde allí, esa posibilidad en algo real. Ese puente que une las expectativas con las oportunidades se soporta sobre la fortaleza, una de las cuatro virtudes cardinales que habilita al alma para correr tras el bien difícil o arduo, sin detenerse ante el miedo ni el temor y que tiene en cuenta el hábito de buscar lo mejor y más excelente, tanto en la acción individual como en la participación dentro de un proyecto colectivo.

Llevar adelante proyectos con constancia, tener la certeza de estar avanzando hacia el futuro, con el desafío de saber aprovechar las oportunidades emergentes son parte de la agenda de liderazgo para que una sociedad logre salir del cansancio y apueste por la esperanza. El perfil del líder coach,

emocional y virtuosamente ágil en el arte de no desesperar, más que el de un gerente o un gestor burócrata será el de un creador de esperanza, un facilitador y artífice de sentido para sí mismo y para quienes lo sigan, lo imiten y se contagien de esa fuerza arrolladora que, en definitiva, se convierte en testimonio difusivo de una auténtica vida emocionante. Pero, claro está, nadie puede dar lo que no tiene. Tener esperanza no surge, pues, de una decisión o de una página de un libro de autoayuda sino de una convicción profunda que puede ser expresada con una de las palabras más hermosas y posibilitadoras de la lengua española: todavía... todavía estamos vivos, todavía el mundo puede cambiar, todavía alguien va a querernos, todavía alguien puede necesitarnos. Con esa palabra en el alma y en la mano, somos inmortales e invencibles.

Conclusión

Referirnos a un dominio tan relevante de la existencia humana como el de las emociones no es una cuestión abstracta ni extemporánea. Nunca lo fue. Al margen del interés actual, un rápido recorrido por la historia del pensamiento occidental revela que gran cantidad de autores han estudiado las pasiones o emociones, en contextos culturales muy diferentes y bajo claves hermenéuticas incluso contradictorias.

El hilo conductor de las reflexiones recogidas en esta investigación exploratoria nos ha permitido, creemos, ver la fecundidad de la temática. En efecto, lejos de una posición dogmática o hegemónica, hemos ofrecido más bien diversas interpretaciones poniendo en diálogo corrientes diferentes, algunas de las cuales, al pretender combatir el dogmatismo contra el que afirman oponerse, en realidad se constituyen como posiciones dogmáticas radicalizadas.

Más que en versiones mejores y sucesivas de la propia identidad, la unidad de la vida humana se constituye, a nuestro entender, como unidad narrativa, como un relato entretelado por la búsqueda personal de lo bueno, de lo mejor y lo más excelente, de una vida lograda –como diría Aristóteles– aun cuando esa finalidad no siempre tenga como resultado una vida exitosa. Intentarlo tiene que valer la pena; caso contrario, la vida misma carecería de sentido.

Ahora bien, interpretar la existencia en clave narrativa, es decir, unificada por el sentido que se despliega en el relato de lo que somos y lo que hacemos, no identifica, sin embargo, la felicidad o eudemonía solo con lo positivo, con aquello único que hace que nos sintamos a gusto por oposición a lo negativo, sino que advierte sobre el riesgo que puede representar hacer del

éxito el único y principal propósito de vida. En efecto, uno de los aspectos más cuestionables del modelo gerencial de las emociones radica precisamente tanto en la producción exclusiva de resultados exitosos como en el exceso de positividad que lo sostiene. Al concebir las emociones como un producto, ese modelo se empeña en verificar la validez de los procesos externos o internos que las causan, pero sin referencia a un contenido ontológico relevante: el bien integral de la persona que actúa. ¿De qué serviría, entonces, gestionar las propias emociones sin un sentido ético trascendente, capaz de conferir unidad a lo que hacemos o dejamos de hacer para no sentirnos mal? Este punto frágil pone en evidencia que las emociones, tal vez más las negativas que las positivas, no son algo controlable mediante una suerte de burocracia emocional, sino más bien el modo cómo nuestra libertad se expresa y reverbera en la corporalidad. Por eso, cualquier receta que intente “metodologizar” o regular la vida emocional corre el riesgo de caer en su propia trampa antropológica: condicionar la libertad bajo la apariencia de soluciones automáticas, instantáneas y aisladas.

Sin embargo, el imperfecto control del impulso instintivo, aun bajo el supuesto de poder alcanzarlo, poco tiene que ver con el carácter cognitivo e intencional que la tradición aristotélica tomista asignó en su origen a las pasiones o emociones, perspectiva que muestra la necesaria integración de las mismas con otro de los elementos que intervienen en la realización del acto humano. Nos referimos a las virtudes, entendidas como hábitos electivos y estrategias del obrar excelente a través de las cuales la vida emocional adquiere un contenido específico: la realización de la persona y del bienestar que busca. La versión estoica que trasunta el emotivismo moderno, hizo de la virtud una caricatura, de modo que ser virtuoso fue asimilado a seguir de manera fija y

repetitiva una regla de conducta. De este modo se separó la virtud de la libertad, anhelante de autonomía, y se ensalzó la emotividad individual como única regla de acción y elección ético-práctica. En ese contexto, fragmentado y tendiente a la dispersión atomizadora, nacerá la falacia de la libertad traducida como un nuevo imperativo moral: “Sé lo que hayas elegido ser”. Así, el *homo eligens* deberá esforzarse por alcanzar el propio autocontrol racional de su espontaneidad emocional, de modo que el criterio de racionalidad de las emociones fue reemplazado por un uso diferente de la misma razón práctica: la inteligencia emocional.

Alterado el equilibrio cognitivo e intencional entre pasiones y virtudes, el acento se desplaza, pues, hacia el autoconocimiento de las propias emociones como sinónimo de autogestión. El sujeto queda atrapado en la dramática elección de un propósito distinto en cada elección particular porque es allí donde constantemente pone en juego la totalidad de su identidad y de su poder de elegir, sin otro límite que la propia satisfacción y la quietud transitoria de su deseo. Gran parte de la literatura de autoayuda pivotea sobre este drama antropológico y, lejos de brindar soluciones, profundiza el cansancio emocional del sujeto tardomoderno.

La productividad de la máquina es una analogía peligrosa a la hora de comprender la complejidad del actuar humano. En efecto, la vida lograda no puede ser entendida como el resultado de una producción sino como una totalidad de operación, es decir, de acciones unificadas. Aun cuando el estudio del cerebro haya revelado y siga revelando procesos neuroquímicos cada vez con mayor precisión, hay un excedente ontológico que pone límite al determinismo científicista. En efecto, la persona como sujeto autónomo y libre, en la unidad psicósomática de cuerpo y alma espiritual, será siempre el punto

de referencia de donde emerja una mirada humanista que permita interpretar y dar sentido a muchos de los datos aportados por la neurociencia. La persona no es su cerebro como tampoco las emociones son simples creencias, aunque se funden en gran medida sobre ellas. De allí que el cognitivismo extremo, en su afán de rescatar lo propio del sujeto humano en cuanto sujeto cognoscente, corre el riesgo de reducir también el dinamismo de las emociones a conocerlas e identificarlas, sin integrarlas al bien de la persona y a su trascendencia volitiva. Desde nuestra perspectiva, son las virtudes las que dan ese contenido específico al obrar humano.

Desde estos presupuestos emerge el perfil de un liderazgo que, inspirado en un humanismo integral, abrace la esperanza, emoción y virtud al mismo tiempo, como potencial posibilitador. La esperanza es ciertamente una virtud de futuro. La persona esperanzada guarda en su corazón un anhelo, un deseo profundo, que mira y lo ayuda a caminar hacia adelante. Si un líder carece de esperanza es probable que tampoco tenga la claridad necesaria para guiar, conducir y acompañar a otros. La esperanza es libertad en proceso y, al mismo tiempo, es posibilitadora de cambio y transformación porque dinamiza cada decisión, cada paso, en la perspectiva más amplia del camino y del horizonte. Al horizonte que trasciende nuestros fines individuales, los antiguos lo llamaron precisamente *eudaimonia*. La ausencia de futuro y de expectativas propias de la aspiración a una vida lograda, además de incertidumbre y frustración, es causa de ese cansancio existencial que agobia y anestesia la propia capacidad de reaccionar y levantarse.

En este contexto complejo, más que un gestor, el líder tiene como desafío ser, él mismo, esperanza en acción, encarnando con su estilo de liderazgo esa emoción que a la vez es virtud e indicadora de futuro y posibilidad. Las

habilidades para hacerlo pueden, en definitiva, entrenarse, pero la convicción necesaria, en cambio, solo puede surgir cuando la entera atención y el deseo están fijos en otra cosa distinta de sí mismo. La trascendencia ética del liderazgo humanista pone al líder en sintonía con un destino compartido, del que se siente responsable y protagonista a la vez, y que lo impulsa a transformar la realidad conduciendo a otros hacia ese futuro distinto que lo inspira y lo impulsa.

Tal vez es aquí donde podamos comprender el alcance y la vigencia del aprendizaje al nos invita el axioma *operare sequitur esse*. La posibilidad del obrar, del todavía no, se funda sobre la realidad *in fieri* –es decir, en el hacer creativo– del ser, que siendo, puede más y quiere ser distinto. El mundo no cambia solo porque cambien las ideas. Más bien sucede lo contrario. Tampoco cualquier cambio es una mejora. Aun así, las ideas nos ayudan a intentar comprender al menos algo de ese misterio que es cada persona. Obrar, es decir, poner en obra, en acción la esperanza resultaría imposible si renunciáramos a aceptar que de cada persona conocemos, en realidad, mucho menos de lo que creemos, pero es mucho lo que podemos esperar de ella. Lo imprevisible es esperanza precisamente porque, su fundamento ontológico, está anclado en ese ser que, en su consistencia finita, es posibilidad y promesa al mismo tiempo de alcanzar lo infinito.

Al concluir, permítasenos dejar abierta la ventana desde donde poder mirar el advenimiento de este liderazgo esperanzador , un liderazgo argentino al que nos invitó Ortega y Gasset hace ya más de un siglo (1916): "La pampa se mira comenzando por su fin, por su órgano de promesas, vago oleaje de imaginación, donde la inverosimilitud forma su espumosa rompiente que el primer término, tiritando de su propia miseria, de no ser sino atroz y vacía

realidad, afanoso absorbe... Acaso lo esencial de la vida argentina es eso: ser promesa. Tiene el don de poblar el espíritu con promesas, reverbera en esperanzas como un campo de mica en reflejos innumerables".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio Pérez, S. (2015). *El arte de gestionar tus emociones*. Mestas Ediciones.
- Bachrach, E. (2020). *En el limbo*. Sudamericana.
- Basso, D. (1991). *Elementos de antropología filosófica*. C.I.E.B.
- BBC (21 de abril de 2019). *7 emociones antiguas que han evolucionado con el paso de los siglos*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47988617>
- Bordelois, I. (2017). *Etimología de las pasiones*. Libros del Zorzal.
- Buen Abad Domínguez, F. (2017). El gran negocio de las emociones. *Revista de Psicología y Humanidades*. <http://www.eepsys.com/es/el-gran-negocio-de-las-emociones/>
- Carrascosa Moreno, I. y Westedt Blanco, C. (2017). Inteligencia emocional. *Revista de Psicología y Humanidades*. <http://www.eepsys.com/es/inteligencia-emocional/>
- Damasio, A. R. (2003). *El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*. Editorial Romanya/Valls S.A.
- David, S., (2017, noviembre). *El don y el poder del coraje emocional* [video]. YouTube. https://www.ted.com/talks/susan_david_the_gift_and_power_of_emotional_courage/transcript?language=es
- Eagleman, D. (2017). *El cerebro. Nuestra historia*. Editorial Anagrama.
- Echeverría, R. (2018, 17 de julio). El desafío de la transformación personal y aprendizaje [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=A7earQT-beo&t=62s>

- Frankl, V.E. (2000). *En el principio era el sentido. Reflexiones en torno al ser humano*. Paidós.
- Han, B.Ch. (2017). *La sociedad del cansancio*. Herder Editorial.
- Herrera Gómez, M. y Soriano Miras, R.M. (2004). *La teoría de la acción social en Erving Goffman* [Archivo PDF].
<https://papers.uab.cat/article/view/v73-herrea-soriano/pdf-es>
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Katz Editores.
- MacIntyre, A. (2004). *Tras la virtud*. Crítica.
- Martínez, M.L. (2006) El estudio científico de las fortalezas transcendentales desde la Psicología Positiva. *Clínica y Salud*, 17 (3), 245-258.
<https://scielo.isciii.es/pdf/clinsa/v17n3/v17n3a03.pdf>
- Mesurado, B. (2017). Psicología positiva. En *Diccionario Interdisciplinar Austral*. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de
http://dia.austral.edu.ar/Psicolog%C3%ADa_positiva
- Manzanedo, M. F. (1983). La naturaleza de las pasiones o emociones. *Studium*, 23, 47-69.
- Nussbaum, M.C. (2005). Emociones narrativas: la genealogía del amor en Beckett. En *El conocimiento del amor. Ensayos sobre filosofía y literatura* (pp. 513-559). Antonio Machado Libros.
- Nussbaum, M.C. (2006). Las emociones y el derecho. En *El ocultamiento de lo humano. Repugnancia, vergüenza y ley* (pp. 33-88). Katz Editores.
- Papalini, V. (2015) *Garantías de felicidad. Estudio sobre los libros de autoayuda*. Adriana Hidalgo Editora.

- Pérez-Soza, J.J. (2001). Operare sequitur esse. En L. Melina, J. Noriega y J.J. Pérez-Soba (Eds.). *La plenitud del obrar cristiano. Dinámica de la acción y perspectiva teológica de la moral* (pp. 67-83). Ediciones Palabra.
- Pinckaers, S. (2009). *Passiones et vertu*. Éditions Parole et Silence.
- Punset, E. (2008). *El alma está en el cerebro. Radiografía de la máquina de pensar*. Punto de Lectura.
- Punset, E. (2010). *El viaje al poder de la mente: los enigmas más fascinantes de nuestro cerebro y del mundo de las emociones*. Destino.
- Rodriguez Restrepo, Y. (2016) Editorial. *Revista de Estudiantes de Ciencia Política* 8, 7-8. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/recp/article/view/331432/20787543>
- Trueba Atienza, C. (2009) La teoría aristotélica de las emociones. *Signos Filosóficos* 11 (22), 147-170.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34316032007>
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Ediciones Vergara.
- Spaemann, R. (1991). *Felicidad y benevolencia*. Ediciones Rialp.
- Wald, B. (2010). Razón y emoción. Tomás de Aquino y Josef Pieper, hoy. *Centro de Estudios de Filosofía Clásica*, 3 (8), 9-32.