

# Confianza en tiempos de incertidumbre

La crisis financiera propicia una vuelta a la realidad. Es hora de reconstruir el sistema de valores

B. V.

No hace mucho, a finales de 2006, la economía española seguía despertando un cierto "optimismo", pues vivía un momento "dulce", marcado por la creación de empresas y de empleo. Entonces, la mayoría de compañías solicitaba créditos a los bancos para seguir invirtiendo y creciendo. Por su parte, gran parte de la población española consumía y se endeudaba para mantener un estilo de vida por encima de sus posibilidades.

"La atmósfera general era de tranquilidad, seguridad y comodidad, creyendo ciegamente en la capacidad del sistema de poder satisfacer todo tipo de deseos, necesidades y expectativas de forma masiva e ininterrumpida", explica el profesor de Esade, Javier Aguilar, director de la consultora KingeClient.

Así, "la bonanza financiera provocó una inconsciencia colectiva, marcada por una excesiva orientación al corto plazo", añade Aguilar. Por un lado, "las organizaciones se han enriquecido económicamente a costa de marginar el bienestar de sus empleados y del medioambiente del entorno donde operan". Y por el otro, "la población se ha orientado en exceso a la búsqueda insaciable de placer, marginando por completo las consecuencias que esta actitud iba a tener sobre su salud mental y física en el medio plazo".

Y no era para menos: tanto

las empresas como la sociedad podían permitirse vivir inconscientemente. No en vano, a principios del año pasado, España comenzó su decimoctavo año de crecimiento consecutivo, consolidando así la etapa de expansión más prolongada que ha vivido este país desde la década de los sesenta. Paradójicamente, según un informe psicológico de la Universidad de

**La inconsciencia colectiva ha sido actuar solamente para el corto plazo**

**Las organizaciones se han enriquecido y vivido por encima de sus posibilidades**

Alcalá de Henares, casi la mitad de la población activa reconocía padecer algún "trastorno psíquico" como consecuencia de un "estilo de vida insalubre y desequilibrado".

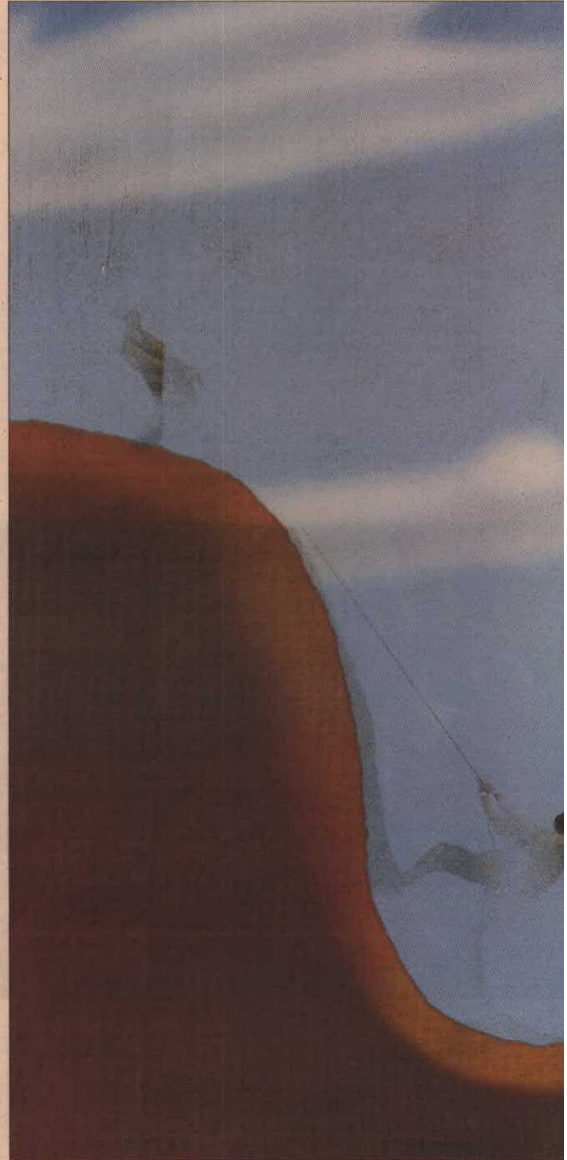
2008 ha significado un importante punto de inflexión, poniendo fin a un ciclo económico y dando comienzo a una nueva etapa. "La economía es un sistema vivo, que nunca deja de regenerarse". De ahí que "la destrucción de ciertos sectores empresariales, con la correspondiente pérdida de miles de puestos de trabajo, forme parte de un proceso necesario pa-

ra la depuración y construcción de una nueva economía mejorada, más madura, consciente y evolucionada, con nuevos paradigmas que permitan sentar las bases de un sistema económico más ético, humano y sostenible", apunta Aguilar.

Esta no es ni la primera crisis que padece el sistema capitalista, ni será la última. Más que nada porque "son necesarias para que el sistema de mercado pueda cambiar y evolucionar". Pero entonces, ¿por qué hace tan sólo dos años la situación se vivía con tanta tranquilidad, seguridad y comodidad y ahora el sentir general emana fatalismo, desconfianza e inseguridad?

Para responder a esta pregunta es necesario comprender que "a los seres humanos les cuesta mucho relativizar sus circunstancias y les resulta muy fácil valorar la realidad como 'buena' o 'mala' en función de cómo les afecta en un momento determinado", reflexiona la consultora de Innopersonas, Pilar Jericó, autora de *No miedo* (Alien) y *La nueva gestión del talento* (Prentice Hall). Sin embargo, "dado que todo está en continuo movimiento, cuando se observa la realidad con más perspectiva se concluye que nada es 'bueno' o 'malo'; simplemente es necesario".

Así, "ser realista no tiene nada que ver con ser pesimista u optimista", afirma Jericó. "Ser realista implica aceptar la realidad tal como es, dejando de lamentarse por lo que ha sucedido y de esperar que ocurra



**Russ Hudson**  
Experto en desarrollo personal  
"Quejarte y sufrir no va a resolver tu situación"



"Aquellos que no eres capaz de aceptar es la única causa de tu malestar. Aceptar no significa que estés de acuerdo con lo que te sucede, sino comprender que lo mejor que puedes hacer es dejar de regodearte en el problema para centrarte en la solución, es decir, aquello que sí está a tu alcance. Quejarte y sufrir no va a resolver tu situación. Aunque prevalezcan el fatalismo y la negatividad, esta crisis es una oportunidad para que madures emocionalmente. El reto es aprender a modificar la interpretación que haces de lo que te va ocurriendo para dejar de envenenar tu corazón con miedo, ira y tristeza." ■

**Ángel Serrano**  
Director de Aguirre Newman  
"Esta crisis representa el fin de la especulación"

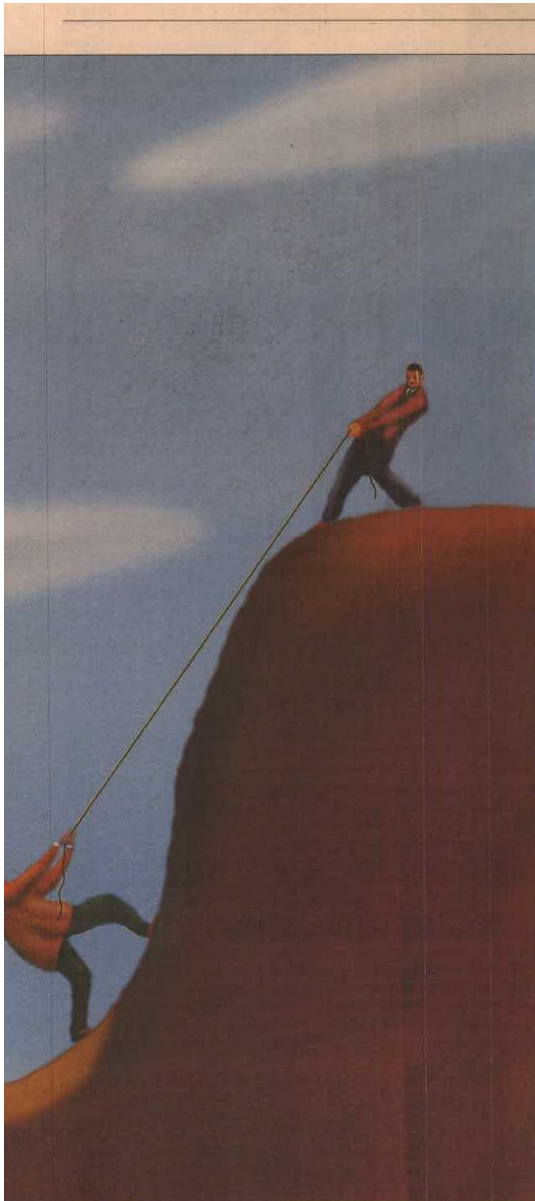
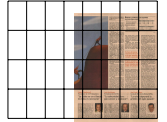


"La atomización del sector inmobiliario ha permitido el enriquecimiento personal de algunos promotores a costa de una demanda insaciable donde se mezclaba el consumidor más frágil con el inversor más especulativo. Hemos de ser autocríticos, aprovechando los errores cometidos para ver la crisis como una oportunidad de crear una verdadera industria inmobiliaria, cuyo liderazgo se comparta con el sector financiero y la administración. Esta crisis representa el fin de la especulación; cuando comprendamos que el precio de la vivienda también baja, dejará de verse como un mercado inversor." ■

**Antoni Argandoña**  
Profesor del IESE  
"El egoísmo genera más miedo y menos felicidad"



"Es hora de recuperar nuestros valores humanos. El egoísmo y el egocentrismo no conducen a la felicidad; todo lo contrario, terminan por convertirnos en esclavos del miedo y del malestar. Esta crisis es una oportunidad para que reconozcamos que el crecimiento económico se está sustentando gracias al malestar de la sociedad. Nuestro dinero ha de reorientarse a satisfacer nuestras verdaderas necesidades y a potenciar nuestra verdadera humanidad. La revolución siempre comienza con el cambio mayoritario de la conciencia individual, que es lo único que posibilita una transformación real del sistema." ■



Una de los retos de la empresa para 2009 es recuperar la confianza perdida. / GETTY

algo mejor en el futuro". En opinión de esta experta, "ser realista implica vivir el momento presente, el único en el que la persona puede actuar de verdad, dando lo mejor de sí misma en todo aquello que está a su alcance".

Sin embargo, "la crisis financiera parece haber enterrado bajo tierra toda posibilidad de realismo para sumergir a la sociedad en un catastrofismo destructivo y contagioso, que actúa como un virus psicológico que poco a poco está haciendo mella el corazón y la mente de los ciudadanos españoles", apunta.

Fruto de este efecto dominó, "el miedo se ha apoderado de las decisiones de la población, paralizando el dinamismo creativo y constructivo de la sociedad", opina Jericó. Frente a este escenario, cabe recordar que en el lenguaje chino la palabra "crisis" también significa "oportunidad". A su juicio, "es el momento de aprender, de espabilarse, de madurar y, en definitiva, de tomar conciencia de qué es verdaderamente lo que necesitamos como individuos y como sociedad".

Lo cierto es que "es hora de preguntarnos si la vida que llevamos es realmente la que queremos vivir", apunta. "Esta crisis es una crisis de conciencia, de valores humanos, y cada uno de nosotros puede vivirla como una víctima o como un protagonista del cambio que el mundo necesita experimentar", señala.

Así, Jericó recomienda "invertir en formación técnica y emocional, de manera que uno salga fortalecido cuando esta crisis llegue a su fin". También es importante "cuidar el diálogo interno", es decir, "la forma y el contenido de lo que uno se dice a sí mismo durante el día". Dado que normalmente este diálogo es "inconsciente y nega-

## Opinión y confianza de los españoles

### SITUACIÓN GENERAL DE ESPAÑA

En %	Buena	Regular	Mala	Ns Nc
En lo referente a la economía	4,3	29,2	65,9	0,6
En lo referente a la política	15,9	41,8	36,8	5,4

### GRADO DE CONFIANZA

En %	Noviembre 2007	Noviembre 2008
Confianza del consumidor	76,1	48,7
Gasto medio por persona Navidad	862 EUROS	814 EUROS

Fuentes: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Federación de Usuarios y Consumidores Independientes (FUCI)

EL PAÍS

tivo", Jericó anima a hacerlo "más consciente y positivo", un cambio "nada fácil", pero que "modifica por completo la manera de ver y de interpretar la realidad".

Mientras, "los directivos pueden aprovechar esta crisis para cambiar de mentalidad y desarrollar un manual que les permita estar más preparados para los continuos cambios

**Es hora de tomar conciencia de qué es lo que necesita de verdad la sociedad**

**El gran reto de la humanidad es dejar de ser reactiva para poder ser proactiva**

que van a experimentar en el futuro", afirma el consultor de comunicación Enrique Alcat, autor de *¿Y ahora qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido* (Empresa Activa). No en vano, "las crisis son una oportunidad para hacer balance, detectar y corregir errores, así como redireccionar la estrategia de negocio".

Para lograrlo, "desde el inicio es imprescindible asumir y decir la verdad de lo que está sucediendo, informando y atendiendo a los empleados, creando un clima de transparencia, confianza y unidad para que la

organización lidie como un todo integrado las diferentes adversidades que se vayan presentando por el camino", explica Alcat. "El reto es incorporar la visión del medio y largo plazo en la gestión y en la cultura empresarial".

Y es que "hasta que no ha sonado la alarma con la crisis financiera y económica, no nos hemos dado cuenta de lo inconsciente e insostenible que ha sido nuestra actitud y nuestra conducta como consumidores", afirma la brand manager Andrea Gay, implicada en proyectos de responsabilidad social corporativa. En su opinión, "hemos vivido por encima de nuestras posibilidades, comprando cuando realmente no teníamos dinero y endeudándonos cuando no conocíamos la viabilidad de poder devolver los préstamos".

Algo similar puede ocurrir con el medioambiente. "Mientras el problema no sea tangible y generalizado no despertará un interés y una preocupación real", sostiene. "Pero el día que suene la alarma comprenderemos bien la gravedad de este asunto, pues afectará a aspectos verdaderamente esenciales para nuestra supervivencia y bienestar cotidianos", afirma Gay. Y concluye: "Esta crisis pone de manifiesto que el gran reto de la humanidad es dejar de ser reactiva para empezar a ser proactiva, adelantándose por medio del incremento de su responsabilidad y su conciencia a las potenciales amenazas futuras". ■

**Gabriel Masfurroll**  
Presidente de USP Hospitales  
**"La crisis no es ni buena ni mala; es necesaria"**



"A nivel social y empresarial, en la última década hemos vivido por encima de nuestras posibilidades. Pero este ciclo económico ha llegado a su fin, con lo que debemos cuestionar y reinventar los viejos patrones y creencias que tenemos con respecto a la forma de consumir y de gestionar las organizaciones. La crisis no es ni buena ni mala; es necesaria para que nuestro estilo de vida cambie y evolucione. Es hora de dejar de especular para empezar a crear riqueza real, siendo conscientes de las consecuencias de nuestras acciones en el medio plazo. Entre hacerlo o no puede mediar un abismo." ■

**Luis Rodríguez**  
Presidente de SATEC  
**"La adversidad sirve para crecer y madurar"**



"Lo que nos negamos a cambiar o hacer consciente se manifiesta en nuestra vida como destino. Todas aquellas actitudes y conductas que tomamos en el presente sin comprender que atentan contra nuestra salud personal y empresarial en el medio y largo plazo terminan por afectarnos doblemente. Así nos ocurrió durante la crisis de las *punto.com*, en 2001 y 2002. Al pillarlos desprevenidos, nuestra facturación cayó el 40%. Fue un golpe durísimo, pero nos sirvió para madurar y fortalecernos. En este caso, la crisis nos ha cogido preparados y la estamos gestionando de forma humilde y consciente." ■

**José Luis Blasco**  
Socio de RSC de la firma KPMG  
**"La crisis depurará la gestión del siglo pasado"**



"Esta crisis se está llevando por delante una generación de gestores del siglo pasado. De ahí que sea una oportunidad para las empresas socialmente responsables y un momento muy difícil para las que no se han esforzado en alinear el afán de lucro con el bienestar humano y medioambiental. Las empresas van a cosechar lo que han sembrado. Porque una cosa es trabajar para lograr el bien común y, otra muy distinta, para seguir llenando el bolsillo de unos pocos accionistas. Esta crisis ayudará a tomar conciencia de las consecuencias que tiene no introducir la gestión ética y sostenible." ■