

Crisis? What crisis?



Cuando la banda Supertramp publicó su famoso álbum *Crisis? What crisis?* en 1975, aparte de obtener un gran éxito, consagró una expresión repetida numerosas veces en los años sucesivos. Esta pregunta retórica evoca la saludable costumbre de poner en cuestión creencias colectivas ampliamente extendidas. Cuando todo el mundo conviene en que nos encontramos en una profunda crisis económica, no está de más recordar la vieja pregunta de Rick Davies y Roger Hodgson, líderes de los Supertramp.

Desde luego, nadie duda de los indicadores macroeconómicos que nos advierten sobre la gravedad de la coyuntura en la que nos encontramos. A nivel micro, los efectos de este cambio de ciclo son también evidentes. Si no, que se lo pregunten al pequeño empresario que ha visto cómo su negocio se volvía inviable como consecuencia de la crisis, o al asalariado que ha perdido su empleo.

La pregunta *What crisis?* no pretende negar la evidencia sino sopesar las conclusiones precipitadas que a veces extraemos a partir de datos ciertos. La crisis es una amalgama de datos objetivos y de impresiones subjetivas. Las impresiones, hasta cierto punto, están producidas por los hechos, pero a su vez los hechos son también el resultado de los estados de ánimo que compartimos. Recurriendo a la conocida metáfora de Platón, podríamos decir que la crisis es real, pero que su reflejo en el fondo de la caverna adquiere las dimensiones que definen nuestros miedos. Es conocida la experiencia de personas que, en sus pesadillas, agigantan los objetos que les atemorizan. La llegada de la luz hace que todo cobre las dimensiones que le corresponden. Podríamos decir que el tamaño de la crisis aumenta con nuestros temores y se reduce con nuestras esperanzas.

En *The Age of Turbulence: Adventures In A New World*, un lúcido libro de Memorias, Alan Greenspan relata su experiencia privilegiada de la economía mundial en momentos de inestabilidad. Desde su atalaya como Presidente de la Reserva Federal norteamericana durante casi diecinueve años, ha tenido la oportunidad de vivir en primera línea varias "crisis". Una de sus reflexiones ante estas circunstancias es que los estados emocionales colectivos que acompañan a cada ciclo económico tienen un fuerte impacto en la evolución de los acontecimientos. El pánico aparece como efecto, y al mismo tiempo como causa, de los ciclos recesivos. La desconfianza, el temor y el pesimismo se extienden como una mancha de aceite, de forma que los peores presagios se van haciendo realidad en la medida en que una mayoría anticipa que así será y actúa en consecuencia. Es el viejo principio de que las profecías se autocumplen. No pocos esquiadores relatan la experiencia de que, cuando eran novatos y veían un obstáculo durante su descenso por una pista ancha y, por lo demás, despejada, su temor a colisionar contra esa única dificultad les hacía dirigirse inexorablemente hacia ella.

En otra escala, también las organizaciones son conscientes del impacto emocional que tienen los procesos de transformación a los que se ven sometidas. En momentos de estabilidad, los sentimientos son fácilmente controlables. Todos los mecanismos de inhibición de nuestras reacciones emocionales funcionan razonablemente. Para bien y para mal, las emociones se desatan y cobran una dimensión pública ante situaciones que nos conmocionan. Nuestra cultura desautoriza a quienes expresan abiertamente lo que sienten en situaciones ordinarias. Sin embargo, somos mucho más indulgentes con el desahogo emocional cuando parece que hay una razón suficiente. Está "mal visto" llorar ante un

pequeño traspies profesional, pero parece aceptable el llanto ante un despido.

Las crisis son el espejo en el que podemos observar nuestras emociones individuales y colectivas. Los periodos de transformación nos ofrecen una completa radiografía de los estados emocionales que, en otros momentos, se ocultan tras la careta de un equilibrio ficticio pero impuesto por las normas (convencionales) del buen gusto. Resulta muy interesante la observación de los comportamientos en momentos de crisis, pues es entonces cuando afloran realidades enmascaradas hasta entonces. Nos conocemos mejor, y conocemos mejor a otros, en las crisis personales y colectivas.

Tanto a nivel macroeconómico, como en la vida diaria de las organizaciones, los buenos líderes son los que perciben y encauzan adecuadamente las emociones colectivas. Tantas veces se ha insistido sobre el efecto negativo de sentimientos como el temor, la desconfianza o el pesimismo. Es cierto que muchas veces los sentimientos actúan como frenos. Pero también es cierto que adecuadamente gestionadas las emociones pueden ser unos valiosos impulsores. Pensemos en sentimientos como el optimismo, el sentido positivo y el afán de mejora. La irresponsabilidad de los dirigentes a la hora de manejar los estados emocionales es particularmente grave. En primer lugar, porque se trata de una dimensión humana en la que somos particularmente susceptibles de ser manipulados. Y en parte también por las nefastas consecuencias de unas emociones colectivas encauzadas de una manera interesada. Muchos grandes dictadores no han sido sino excelentes gestores de los sentimientos de un pueblo. Por eso, en coyunturas como la actual, sería deseable que las personas e instituciones que dirigen la política y orientan la opinión midan sus mensajes, para que las emociones que ali-

mentan sean las que más contribuyan a reducir la intensidad y la duración de la crisis. Tan negativo resulta la ocultación de los datos o una interpretación inverosímilmente benigna de la situación, que sólo genera desconfianza y escepticismo; como el catastrofismo exagerado, que está en el origen de actitudes pesimistas y sentimientos de pánico. Y ya sabemos lo sensibles que somos los españoles ante las emociones colectivas. Cuando la euforia se apodera de nosotros, vivimos por encima de nuestras posibilidades. Empujamos así la economía, a base de un crecimiento continuado del consumo privado, pero asumimos riesgos excesivos en las economías familiares. Por el contrario, cuando cunde el pesimismo, nuestro consumo se contrae notablemente, aunque nuestro poder adquisitivo real apenas haya descendido unas décimas respecto al de los momentos de bonanza. Ni tanto, ni tan calvo, diríamos con la expresión popular.

En España contamos, por otra parte, con la ventaja de ser pioneros en el análisis del impacto de las emociones colectivas en la vida de las organizaciones. Los estudios realizados por el pensador Javier Fernández Aguado sobre este tema, que por su difusión internacional han sido denominados "Feelings Management", gestión de los sentimientos organizativos, ofrecen claves de gran valor para evaluar y orientar las emociones compartidas en situaciones de crisis. El reto reside en potenciar las emociones que ayudan a superar estos momentos de incertidumbre, y reducir el impacto de las que agravan los problemas.

Crisis? What crisis? Tendremos una crisis tan devastadora o tan inocua como queramos, según superemos los sentimientos paralizantes mediante la acción de aquellos otros que nos impulsan a reaccionar y aprovechar las oportunidades ■