



►► Los expertos coinciden en que la confianza de los líderes se contagia hasta el consumidor, pilar de la economía.

## CÓMO RECUPERAR EL OPTIMISMO EN PLENA DEBACLE ECONÓMICA

# Se busca **confianza**

GURÚS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y GESTIÓN DE CRISIS PROPONEN SOLUCIONES A DIRECTIVOS Y CIUDADANOS: CONTROLAR LOS IMPULSOS Y BUSCAR OPORTUNIDADES

JUAN FERNÁNDEZ  
MADRID

**S**i os mostráis calmados generaréis calma. Si entráis en pánico, los que están alrededor entrarán en pánico. Un líder no puede aparecer asustado. Según cómo gestionéis vuestras emociones, así os irá en esta crisis». Es fácil imaginar un foro de ejecutivos discutiendo de *cashflow* y derivados financieros. Suponerlos hablando sobre emociones resulta más exótico. Sin embargo, entre los 450 ejecutivos que la semana pasada pagaron 1.000 euros por oír la conferencia que dio en Madrid Daniel Go-

leman, gurú de la inteligencia emocional, ninguno parecía querer perder detalle de las recomendaciones del sabio.

Había motivos. Esa mañana, como todas las del último mes, la prensa traía en portada el parte de bajas diario de la debacle económica mundial. Nuevos hundimientos, quiebras al minuto, bancarrotas repentinas... Bombardeados constantemente por esta música de fondo, oír a alguien con el prestigio de Goleman hablar de cómo controlar el pánico parece tener efectos balsámicos en la audiencia. Inteligencia emocional contra la crisis. ¿Habría aquí un asidero al que agarrarse?

Mientras los contables de las entidades y los bancos centrales tratan

**«Durante el 'crash', Obama se mostró como un buen líder emocional; McCain no», dice Goleman**

de detener la hemorragia financiera con inyecciones de liquidez, el mundo de la alta dirección empresarial empieza a mirar hacia la psicología y la especialización en gestión de crisis a la búsqueda de un abracadabra que permita contemplar el panorama con otras gafas. De Wall Street a Cerdanyola del Vallès, el empresario ha asumido que el estallido de las hipotecas tóxicas de Estados Unidos ha dejado tras de sí una estela en forma de crisis de confianza. Lo que ya no está tan claro es cómo se recupera esa cosa tan intangible y etérea. De repente, la economía ha dejado de hablar de materias primas y números para interesarse por las emociones y las humanidades.

Goleman había sido invitado por

la delegación española del Institute for International Research para hablar sobre liderazgo emocional, pero en su encuentro con los directivos fueron inevitables las referencias a la crisis actual. «**Nuestro cerebro es social. Las neuronas-espejo nos hacen imitar al que tenemos delante. Sin ese sistema de orientación no podríamos interactuar. El líder tiene la misión de ejercer de referencia. Por eso debe gestionar bien sus emociones y no dejarse secuestrar por ellas. De él depende lo que se genera a su alrededor**», ilustró el experto antes de poner un ejemplo: «**El día que quebró Wall Street, John McCain dio cuatro bandazos en 24 horas. Primero dijo que paraba su campaña, luego se retractó, luego dijo**



Las recetas de los expertos



**DANIEL GOLEMAN**  
GURÚ DE LAS EMOCIONES

«Hay que autogestionar bien las emociones, evitando el pánico, y ser capaces de transmitir que de esta crisis se saldrá»



**LUIS HUETE**  
ASESOR DE ALTA DIRECCIÓN

«La crisis son una fuente de mejora del conocimiento y generan un inconformismo que impulsa nuevas y mejores iniciativas»



**JOSÉ MARÍA GASALLA**  
CONSULTOR INTERNACIONAL

«La crisis se vende en los medios con dramatismo y causa el 'efecto Pigmalión': de tanto hablar de una profecía, se cumple»



**ENRIQUE ALCAT**  
EXPERTO EN COMUNICACIÓN

«Ver a tres o cuatro financieros entrando en la cárcel sería un mensaje muy sano. Sería ejemplarizante para recuperar la confianza»



**ALFONSO ZULAICA**  
ALTO CARGO DE BBVA

«Vienen tiempos para líderes que sepan escuchar a la gente y pongan al ser humano por delante de la cuenta de resultados»



MARTA JORDI

piren confianza, un intangible que no se puede medir, pero se siente. «La mujer es más empática, el hombre suele tener más autoconfianza. Sin embargo, en niveles de liderazgo óptimos, esas diferencias de género desaparecen. El buen líder es el que ha desarrollado esos dos lados, y eso se nota en tiempos de crisis», detalló el gurú.

En el encuentro de ejecutivos ejerció de telonero de Goleman el asesor de alta dirección Luis Huete, quien apeló a símiles futbolísticos para explicar la importancia del factor emocional en el rendimiento. «Cuando Ronaldinho empezó a jugar mal se decía de él que estaba triste. El propio Valdano describió un equipo de fútbol como 'un estado de ánimo', algo que se contagia».

En su opinión, la clave no está en la crisis, sino en la forma de enfrentarse a ella. «La adversidad es un catalizador, algo que te hace mejor o te estropea. Hay formas de afrontar la adversidad que te bloquean. Algunas muy enraizadas, como echar la culpa a los demás, inventarse razones justificativas y negarse a ver la realidad. Quizá por esto hay muchos países, instituciones y familias que no progresan», apunta. En el reverso de estos tics nocivos, el experto señala un menú de actitudes que tienen efecto «desbloqueante» ante la adversidad. Como anticiparse, desdramatizar, reducir la carga emotiva y apelar al sentido del humor al expresar el conflicto.

Huete viaja por el mundo ofreciendo conferencias en foros empresariales y ejerce de coach para altos ejecutivos, pero en momentos extremos como el actual sus recomendaciones valen tanto para el presidente de una multinacional como para el último de la cola del paro. «Hay que aprender a disfrutar de la seguridad en situaciones de inseguridad. Tener claro que se saldrá de ésta es el primer paso para empezar a salir. Las crisis siempre traen grandes oportunidades. Son una fuente de mejora del conocimiento y generan un inconformismo que impulsa nuevas y mejores iniciativas», señala.

La economía son números y grá-

BIBLIOTECA DE CRISIS

TÍTULOS PARA RENTABILIZAR EL VENDAVAL

» Las librerías se llenan de títulos que hallan en la crisis surazon de ser. Junto a reflexiones macroeconómicas, proliferan las guías, próximas a la autoayuda, que proponen consejos prácticos para afrontar el temporal.

**La resiliencia. Crecer desde la adversidad.** Anna Forés y Jordi Grané. Así como la ostra convierte la invasión de un grano de arena en una perla, se invita a transformar la crisis en la semilla del éxito. 15 euros (Plataforma editorial).

**El arte de inventarse profesiones.** Sergio Bulat. Se acabó lo de colocarse de por vida. Los muchos casos innovadores que desfilan por el libro buscan inspirar al lector. Es hora de inventar tu propio oficio. 12 euros (Urano).

**Cómo crear una nueva empresa.** Eva Asensio del Arco y Beatriz Vázquez Blómer. Más técnico que ameno, es un curso acelerado sobre cómo montar una empresa. Imprescindible para autónomos que se lanzan al ruedo. 26 euros (Thomson-Paraninfo).

**Confianza.** José María Gasalla y Leila Navarro. Entre la autoayuda y el manual de estímulo empresarial, se proponen pistas para que el lector en crisis recupere la confianza personal y profesional. 12 euros (Urano).

ficos, pero debajo de ellos solo hay personas. Según cómo se comporten estas, así se revelarán aquellos. José María Gasalla, conferenciante y consultor internacional, no ha olvidado el pasmo que se llevó en septiembre al volver a España tras pasar varios meses en Iberoamérica asesorando a empresarios de aquel continente. «Me encontré un país neurotizado, la gente estaba presa del pánico, te hablaban de salir corriendo a sacar el dinero del banco», recuerda. En su opinión, los medios de comunicación han ayudado a engordar la bola de pánico: «El drama vende y esta crisis se está vendiendo en los medios con mucho dramatismo. Esto ha provocado un efecto Pigmalión: de tanto hablar de una profecía, se termina cumpliendo».

Temporada alta

Gasalla es coautor del libro *Confianza*, donde ofrece consejos para recuperar y potenciar esa savia sin la cual no funciona la economía. Ni la sociedad. «La crisis de confianza no es solo económica, también afecta a la política, la religión, la familia... En el último año se han publicado 24 libros que llevan en el título la palabra felicidad. Algo está fallando», avisa. El experto propone comenzar por lo más cercano. «Si no tenemos confianza en nosotros mismos, no la podemos tener en el mercado. Hay que llegar a entender que la crisis es una oportunidad para mejorar».

Hay una profesión que estos meses vive su temporada alta. Enrique Alcat es experto en comunicación y gestión de crisis y reconoce que su teléfono suena más alegre estos días. «El problema es que aquí sólo nos acordamos de la crisis cuando ha estallado, no antes. Sin embargo, está comprobado: el 95% de las compañías sufren una crisis a lo largo de su vida», apunta el autor de *Y ahora ¿qué? Claves para gestionar una crisis*.

En España la prevención aún es una anomalía. «Las empresas no invierten en gestión de crisis, no hacen simulacros, no redactan manuales de comunicación para situa-

ciones especiales. Aquí funciona el 'ya te llamaremos cuando tengamos un problema', se queja Alcat, quien sugiere «una medida ejemplarizante» que llevaría al ciudadano raso a recuperar confianza en el sistema: «Ver a tres o cuatro financieros entrando en la cárcel sería un mensaje muy sano para la población».

¿Aprenderemos la lección de esta crisis? Todavía es pronto para decirlo, pero ciertas actitudes tóxicas (no solamente las hipotecas *subprime*) parecen haber quedado en evidencia. Alfonso Zulaica, director de cultura corporativa del Grupo BBVA, asistió al encuentro con Goleman y

«No se puede echar la culpa a los demás y negar la realidad», afirma un asesor de alta dirección

Anticiparse, desdramatizar y el sentido del humor ayudan a reconducir la adversidad

pronostica un cambio de tendencia en el liderazgo mundial. «Hoy hace falta un estilo de líder diferente al que se demandaba hace apenas seis meses. La cultura cortoplacista, que solo valora el capital, está en retirada. Vienen tiempos para líderes que sepan escuchar a la gente y pongan al ser humano por encima de la cuenta de resultados», anuncia. Son ciclos, entiende este directivo. «Es pendular. En los años 50 y 60, en las empresas se valoraba el esfuerzo y la ética. A partir de los 80 triunfó el enriquecimiento rápido. Ahora volvemos al sentido común», analiza Zulaica. ¿Volverá el péndulo a girar? =

nza

que no iría al debate, luego asistió. Mostró duda, transmitió pánico. En cambio, Obama apareció tranquilo y no se alteró. Se mostró como un buen líder emocional. McCain no».

Comunicación eficaz

Goleman se atrevió a dar tres consejos de manual a los directivos españoles para afrontar la crisis: «Primero, autogestionar bien las emociones y evitar el pánico. Segundo, empatizar con la gente, saber escuchar sus miedos y preocupaciones. Tercero, tener una comunicación clara y eficaz, ser capaces de transmitir que de esta crisis se saldrá», enumeró. En tiempos de incertidumbres se buscan líderes que ins-