

¿Nos lo creemos?

Después de tanto tiempo sumergidos en la crisis, la confianza se resiente e incluso recela de datos positivos.

Han ocurrido dos hechos en estos últimos días, que me han decidido a dedicar un artículo a un concepto tan cotidiano como es la confianza.

Por una parte, en uno de nuestros proyectos de consultoría, tuve la ocasión de compartir horas de trabajo con directivos a inicios de este mes de enero de 2013, en una compañía que aun siendo referente indiscutible en su sector, atravesaba un desierto de varios meses de pérdida de cuota que generaba una alarmante incertidumbre en



los equipos comerciales, fundamentalmente, y en el resto de la organización. Fue una agradable sorpresa comprobar como todos los que participaban en esas sesiones de trabajo, a pesar de las evidentes dificultades, mostraban una sincera confianza en que podían darle la vuelta a la situación. Confiaban en ellos mismos y en la fuerza que podían generar trabajando juntos en la misma dirección.

El otro hecho tiene que ver con un mensaje recibido hace pocas horas, en el que se citan doce hechos que hablan de un posible cambio de tendencia en los mercados: Caída de la prima de riesgo, fin de la fuga de capitales, aumento del crecimiento interanual de las exportaciones, mejora de la situación de la deuda pública, opción por España por parte de multinacionales concretas, incremento de la entrada de turismo, estabilización de los beneficios por acción de las empresas, solvencia española aunque con falta de liquidez, progresivo saneamiento del sistema financiero, menor déficit fiscal y estructural, regreso al ahorro por parte de empresas y familias españolas e incremento de la capacidad productiva por una flexibilización de los costes de contratación.

Recibido con moderado optimismo este mensaje, se acompañó con comentarios de incredulidad y de enfrentamiento a esos datos, de otras muchas cifras negativas que parecían anular cualquier atisbo de confianza y de esperanza en un plazo razonable de tiempo.

¿Qué ha ocurrido con la confianza?

Parece haberse polarizado como ha ocurrido con otras tantas materias a nivel social, político y empresarial. Parece que son los extremos los que brillan dejando de lado posiciones intermedias que si bien no siempre son las más adecuadas, sí tienen su mejor aportación en la apertura de alternativas ni blancas ni negras que ayudan a reducir la conflictividad de los posicionamientos que, al menos desde nuestro punto de observación, son tan frecuentes últimamente.

¿En qué pilares se asienta la confianza? Un viaje de ida y vuelta

Quizá si revisamos cuáles son las bases que soportan y hacen crecer la confianza, podremos analizar el porqué de esa realidad tan polarizada que encontramos actualmente.

Este término, “confianza”, que la RAE define en una de sus acepciones como “esperanza firme que se tiene de alguien o algo”, es probablemente una de las principales razones que explican el porqué de muchos negocios y el de muchos éxitos y fracasos. Es una palabra sencilla de utilizar y difícil de comprender.



Lo llamo viaje de ida y vuelta porque la confianza es un factor que influye en nosotros de la misma forma que lo hacen al menos otros cuatro, condicionando el tipo de respuesta que damos a lo que nos rodea. Veamos que puede estar ocurriendo en estos momentos.

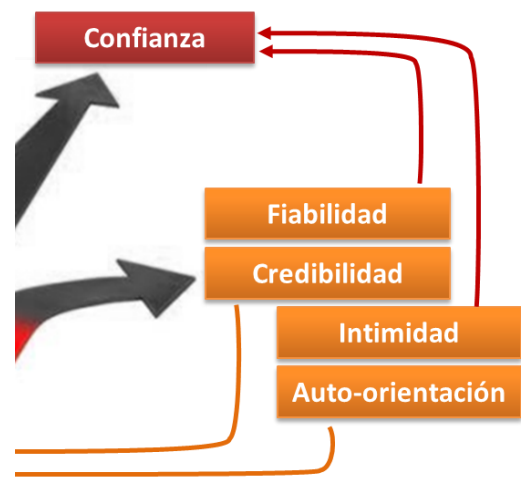
¿Por qué esta situación de crisis nos está afectando profundamente a todos nosotros? ¿Cuáles son los motivos por los que está generando esa influencia en entornos sociales, profesionales y personales? Podríamos aventurar algunas razones:

- **Lo que ocurre está afectando a mi entorno directo:** todos somos conscientes de que hay muchos problemas por todas partes y que aunque seamos sensibles a lo que ocurre en zonas lejanas (física o psíquicamente) de nosotros, cuando realmente nos alertamos es cuando lo que ocurre está modificando o poniendo en riesgo nuestras esferas de interés, nuestro entorno más cercano. Esto tiene relación con la “**pertenencia**”, es decir, con nuestra convicción de que formamos parte de determinados grupos, ya sean familiares, sociales o profesionales. Vemos nuestros “grupos” en riesgo y por lo tanto, sentimos la necesidad de actuar o de que alguien actúe.
- **No entiendo lo que está ocurriendo:** pocos escenarios provocan tanta ansiedad como los que además del punto anterior, ocurre que no sabemos realmente porqué ocurre lo que está ocurriendo. En una situación de crisis como la actual, ni los expertos se ponen de acuerdo lo cual nos genera la sensación de que no tiene sentido o de que hay algo

que lo está condicionando y que no alcanzamos a entender. Es lo que denominamos **“comprensión”**, y que influye claramente en cómo reaccionamos.

- **No tengo claro qué puedo hacer:** cuando una crisis se extiende en el tiempo agota las ideas y por lo tanto, condiciona la sensación de impotencia. Esto, que denominamos **“control”**, influye claramente en nuestros pensamientos y acciones. Cuando además se complementa con la sensación de que otros tampoco pueden, el efecto es devastador.
- **Temo que voy a tener consecuencias negativas:** o ya las estoy sufriendo ahora en mí mismo o en gente cercana a mí. Aspecto denominado **“potenciación personal”**, nos indica que la percepción de oportunidades inexistentes y/o de riesgos inminentes en nosotros o en personas de nuestros entornos, influye decisivamente en nuestra reacción.

El quinto factor que influye en nosotros, la confianza, también tiene sus causas particulares y que siguiendo con una descripción negativa como la que estamos planteando, podríamos concretar en los siguientes factores. **¿Qué hace que mi confianza pueda estar afectada negativamente en momentos como los que estamos viviendo ahora?**



- **Se hacen muchas cosas pero no funcionarán:** ver cómo desde diferentes responsables se ponen en marcha acciones que a nuestro juicio no van a funcionar ya sea porque vemos que no están bien orientadas o porque el mercado no va a ser sensible a ellas, reduce nuestra confianza claramente. Es lo que denominamos **“fiabilidad”**, algo que cuanto más compleja y duradera es una crisis, mayor escepticismo produce.
- **Quienes están al mando, han perdido su credibilidad:** ese término, **“credibilidad”**, es otro “herido de guerra” en una situación de crisis. La no aparición de resultados en meses o años provoca que difícilmente demos crédito a las personas que habiendo actuado durante esos periodos, nos dicen que ahora lo van a conseguir.
- **Lo que pretenden hacer no lo veo justo:** cuántas veces se repiten noticias de huelgas, protestas y otras modalidades de posicionamientos en contra, en el momento actual. Las personas que consideran que las acciones que se ponen en juego ponen también en riesgo elementos importantes para ellas, lo que denominamos **“intimidad”** porque está en relación con aquello en lo que creemos, reaccionan con una clara pérdida de confianza.
- **Aquí, cada uno va a lo suyo:** no creo que haga falta poner muchas evidencias en este artículo sobre este punto, al que llamamos **“auto-orientación”** por estar relacionado con aquellos intereses que mueven a las personas. Si percibimos que quienes tienen la posibilidad de hacer no se preocupan de nuestros problemas sino que instrumentalizan a los demás para conseguir sus propios intereses, la confianza cae en picado.

¿Qué hacer?

Nuestra reacción es decisiva. La confianza global se integra por confianzas particulares

Sigo con el “viaje de ida y vuelta” para cerrar este artículo. Demos una vuelta por una imagen mental, pensemos en la evolución de los mercados, en concreto, de la bolsa. Nos tiene mareados a todos porque nos dicen que “los mercados son muy sensibles”, “la confianza es la que sostiene o rompe el valor económico de los mercados”, “hay situaciones de euforia y de pánico en la bolsa”,... Vemos todos los días los índices bursátiles y si no somos expertos (algunos dicen que incluso les pasa a los expertos), no entendemos nada. Hoy sí y mañana no. Hoy es porque tal político ha hecho estas afirmaciones, mañana es porque esas afirmaciones ya han perdido vigor e incluso algunos están “descontando beneficios”. ¡Qué mundo éste!

La confianza parece haberse convertido en el centro de un universo que nos rodea desde hace muchos meses. Un centro que nos está afectando a todos y que lo hace directa e indirectamente. Un amigo mío me decía: “¡Cómo me alegro de encontrar a gente que le esté yendo bien y que me hable de buenas expectativas, porque aunque no le creeré, me genera un soplo de confianza que me viene muy bien!”

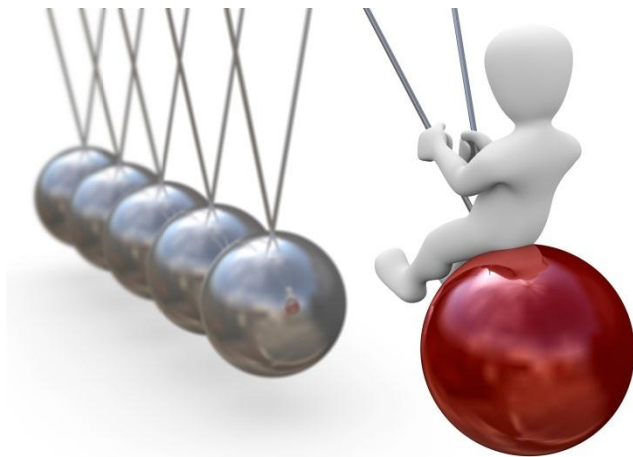
En situaciones de crisis es cuando realmente se necesitan los líderes, gente a nuestro alrededor que sin perder de vista la realidad, sea capaz de asumir que trabajando, confiando en nuestro esfuerzo y apostando por los demás, vamos a conseguirlo.

Iniciaba este artículo hablando de dos vivencias personales. La segunda era de una falta profunda de confianza en determinadas cifras económicas que hablaban de posibles reacciones positivas a medio y largo plazo. Quien mostraba esta reacción apostaba por dejarse llevar por una visión negativa de la realidad.

La segunda vivencia corresponde a ese grupo de directivos que a pesar de la compleja realidad de negocio y de los esfuerzos baldíos, seguía apostando por confiar en que podían revertir la situación. Personas que muestran que no van a tirar la toalla a pesar de los golpes.

Los primeros contagian pesimismo, los segundos confianza. Ambos son conscientes de la realidad.

¿Por cuál apostamos? Yo lo tengo claro.



Jaime Ros Felip

Director General

 CincoRazones