

# **Crisis en la Aldea Global**

## **¿Tiempos de desesperanza o de oportunidades?**

*Autores: Daniel Deu y Daniel Fernández. (Docentes de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas)*

El Dr. Daniel Deu colabora actualmente en el Desarrollo y la Gestión de Negocios de la Planta Esterilizadora de Huesos CALCIMER. Durante varios años, también participó en la "restructuring" de la empresa ACHILLI –Profesionales en Movimientos de Suelos-, ambas organizaciones residentes en Mercedes.

### **■ Preguntas que invitan a la reflexión**

*¿Una organización es como un ser humano? ¿Necesitamos del aire y del agua en la misma dimensión? ¿En qué se relacionan estos conceptos con la actual crisis económico-financiera?*

*Sin temor a equivocarnos podemos afirmar que una organización tiene rasgos en común con un ser humano, por el simple hecho de que ambos entes (de existencia ideal y de existencia física) necesitan incorporar energía con el fin de sobrevivir y desarrollarse en el contexto en el cual interactúan.*

*A modo de ejemplo podemos decir que la estabilidad financiera de una organización se asemeja al aire que debemos respirar; y que la prosperidad económica que necesita la primera representa el agua que debemos ingerir.*

*Del mismo modo que una organización debe contar a diario con los fondos necesarios para cumplir con sus obligaciones; el ser humano necesita respirar aire a cada segundo para seguir viviendo. Una organización debe generar ingresos en el corto plazo para cubrir sus costos, del mismo modo que el ser humano necesita periódicamente del agua.*

*Podemos sintetizar entonces que tanto la organización como el ser humano necesitan de ambos elementos, haciendo la salvedad de que la frecuencia que se requiere con el aire (estabilidad financiera) es diferente a la del agua (prosperidad económica).*

*Cabría preguntarnos ahora si la actual Crisis Mundial ha generado en las organizaciones, es decir, entre los seres humanos ¿escasez de aire, escasez de agua o directamente ganas de vivir?*

### **■ Transitando la crisis**

El radio despertador suena puntualmente a las 6:15 horas cada mañana; de lunes a domingos. Desde hace varios meses las primeras noticias giran siempre alrededor de un tema principal: la *crisis económico-financiera mundial*.

Sin dejar de reconocer que el tema en cuestión es de carácter relevante y que es función de los medios periodísticos dar a publicidad hechos e informaciones de distinta naturaleza, pero de diversas maneras sentimos que los efectos psicológicos que nos producen, son por lo general, bastante desalentadores.

No resulta sencillo disfrutar del desayuno y motivarse para una nueva jornada de trabajo, escuchando noticias como: *"las empresas se verán obligadas a desafectar el treinta por ciento de su plantel"*; *"el consumo privado y la inversión se desploman"*; *"La Reserva Federal de Estados Unidos salió al rescate del mercado financiero para evitar una recesión prolongada"*; *"La Crisis alcanza a Latino América. Se teme una ola de desempleos y el aumento de la pobreza"*; *"Reuters informó que la inflación había subido a niveles históricos por todo el mundo"*; *"La crisis mundial podría expandirse más allá del 2010"...etc, etc, etc.*

Qué decir entonces de los gestos de preocupación y de los comentarios que hace la gente en la calle. Más de uno, aterrado por la situación, tal vez no se equivoque al decir que esta es la peor crisis que ha conocido el mundo desde tiempos remotos. Quizás sea un buen momento para empezar a entender que la ciencia materialista que caracterizó a Occidente durante el

siglo pasado, ha hecho muy poco para que alcancemos nuestra realización interior y una verdadera satisfacción emocional.

Durante el siglo XX sufrimos profundas transformaciones. Para el historiador Eric Hobsbawm (\*): *“...la más perturbadora en algunos aspectos es la desintegración de las antiguas pautas por las que se regían las relaciones sociales entre los seres humanos y, con ella, la ruptura de los vínculos entre las generaciones, es decir, entre el pasado y el presente. Esto es sobre todo evidente en los países más desarrollados del capitalismo occidental en los que han alcanzado una posición preponderante*

(\*) *“Historia del Siglo XX, Eric Hobsbawm, biblioteca E.J.Hobsbawm de Historia Contemporánea, Crítica, 2003.- los valores de un individualismo asocial absoluto, tanto en la ideología oficial como privada, aunque quienes los sustentan deploran con frecuencia sus consecuencias sociales.*

Si analizamos en profundidad los principales sucesos que caracterizaron al siglo pasado, queda de manifiesto que hoy vivimos en un mundo cautivo y desarraigado que fue transformado por el colosal proceso económico y técnico-científico del desarrollo del capitalismo.

El siglo XX finalizó con un desorden global de naturaleza poco clara, y sin ningún mecanismo para poner fin al desorden o mantenerlo controlado. Durante décadas, el principal problema del mundo, en especial el desarrollado, no estuvo centrado en cómo multiplicar la riqueza, sino cómo distribuirla en beneficios de todos sus habitantes.

En base a ello, podemos deducir que la Crisis mundial en la cual todos estamos inmersos no puede considerársela un hecho aislado, sino por el contrario, la consecuencia de varias décadas en las cuales el sistema capitalista fue creando medios eficaces para aliviar las formas de sufrimiento más obvias -las enfermedades, la pobreza y el hambre- procurando el bienestar económico, y dejando totalmente de lado el desarrollo de técnicas emocionales que nos proporcionen un mayor conocimiento y al mismo tiempo, nos permitan liberarnos de la confusión.

Si queremos intentar recuperar el rumbo del “hacia dónde vamos” entre tanto desorden, creemos conveniente empezar por comprender *¿Qué es una crisis?*

### ■ **Entendiendo la crisis**

Como hemos expresado en los párrafos anteriores, sin lugar a dudas la palabra “crisis” genera un alto impacto emocional. Podríamos definirla como *un proceso* que por lo general, lleva bastante tiempo antes de ser resuelto.

El primer síntoma de una crisis es la “ruptura”. Todas aquellas convicciones y creencias que antes nos permitían transitar con seguridad, ahora se desmoronan por completo. Todo nuestro repertorio cotidiano para la resolución de problemas ya no funciona. Comenzamos a sentir una fuerte sensación de desconcierto y una profunda falta de orientación. No sabemos bien qué debemos hacer, qué pensar, en quién podemos confiar, qué creer y hacia dónde ir.

La respuesta a esta problemática pareciera sencilla de decir pero realmente es difícil de resolver. En nuestro entorno cotidiano se va gestando un nuevo sistema de creencias, aparecen nuevos sucesos que se entrelazan provocando altos niveles de incertidumbre y desconfianza. Como una especie de “escenarios transitorios” que se transforman en otros de manera continua, constituyendo nuevas reglas de juego y con necesidades marcadamente diferentes.

A modo de ejemplo pensemos en la siguiente situación:

*Su entorno cotidiano: todas las mañanas, de lunes a viernes, sale temprano para su trabajo. Una vez finalizada su jornada, regresa a casa, comparte gratos momentos en familia, suele jugar un rato con su perro, le gusta regar las plantas, escucha música, alrededor de las nueve se sirve la cena, y luego de la sobremesa, se deleita con una relajante ducha.*

*Recostado en su cómoda cama tiene por costumbre leer un libro o mirar una película en la televisión. Cuando el reloj marca las diez, apaga las luces dispuesto a descansar y reponer energías para la nueva jornada. Casi todos los días y desde hace muchos años se adaptó y enfrentó esta cotidianeidad.*

*Una noche, que la recordará por el resto de sus días, se presenta un nuevo escenario. Después de haber compartido como de costumbre una deliciosa cena en familia, disfrutando de su música favorita, inmerso en una profunda lectura de su libro preferido, envuelto por ese ritual de cotidianeidad; de repente, el estridente “ring” del aparato telefónico cambia por completo el clima de tranquilidad que usted estaba viviendo.*

*Del otro lado, una voz seca que le recuerda al gerente de la firma en donde trabaja, cuidadosamente le informa que debido a la delicada situación económica-financiera que se está atravesando, la empresa se ha visto en la obligación de reducir el treinta por ciento de su personal. Lamentablemente usted es parte de esa larga lista. Tratando de poner un paño frío a la situación, el directivo le comenta que teniendo en cuenta su buen comportamiento y la experiencia que ha acumulado en los últimos veinte años, existe la posibilidad de que puedan trasladarlo a una filial que tiene la compañía en el continente asiático. El contrato sería por dos años, viajaría solo y debería partir de inmediato.*

Sin lugar a dudas acaba de comenzar una crisis. Lo que hasta hace unos instantes era su escenario de vida, ya no lo es más. ¿Qué hacer? ¿Por dónde empezar? ¿A quién consultar? ¿Cómo puedo resolver esta crisis?

En todos los casos, y ya sabiendo que la crisis es un proceso, para resolverla debemos inevitablemente VIVIRLA, es decir, comprender que nos pasa a nosotros como seres humanos durante dicho proceso de transición. Comprender cuáles son los nuevos problemas a los que ella nos enfrenta. Para el ejemplo anterior podríamos referirnos a tener que vivir en un nuevo lugar con gente desconocida y costumbres muy diferentes a las nuestras, el manejo de otro idioma; no poder ver a los hijos todos los días, la postura que tomarán los amigos en común y nuestros familiares, las nuevas tareas que de deberá desarrollar, etc., etc., etc.

En pocas palabras, lo que hasta unos instantes era algo habitual y conocido por nosotros, ahora no lo es más!

### ■ **Intentando resolver la crisis**

El camino que vamos a emprender para intentar resolver la crisis es arduo y trae aparejado muchas pérdidas, pero de ninguna manera es imposible de transitar y superar.

Una cuestión muy importante a tener en cuenta es que en el manejo de una crisis es necesario llevar a cabo por un lado, una OPERACIÓN DE DESAPRENDIZAJE. Qué significa esto, simplemente se trata de intentar desprendernos de las creencias e interpretaciones que hasta ahora teníamos sobre el universo, porque estas ya no funcionan. La crisis, siempre y para todos, implicará pérdidas. Si bien en una crisis es natural sentirnos perdidos, desorientados, no debemos permitir que el miedo y la ansiedad que provoca esta situación, nos impida comprender lo inevitable. Resolver una crisis no es “adaptarnos”, sino “desaprender, comprender y volver a aprender”.

En segundo lugar es necesario realizar una OPERACIÓN DE CONSTRUCCIÓN PROGRESIVA hacia un nuevo escenario. Para ello debemos disponer nuestra mente para incorporar otras perspectivas e intentar habituarnos a ellas lo más pronto posible. Tenemos que construir un proyecto suficientemente superador para que las pérdidas y desprendimientos implícitos en estas situaciones valgan la pena. Salir de una crisis es empezar a construir. Hay que comportarse más como un “aprendedor” que como un “conocedor”. No hay que quejarse por lo que ya no existe, sino por el contrario, hay que aceptar el desafío de hacer que ciertas cosas comiencen a existir.

Es muy importante no cometer el error, por la desesperación que provoca la crisis, de recurrir al vasto sistema de “recetas” semielaboradas. Tampoco debemos apresurarnos con soluciones del pasado “emparchadas”.

Si queremos construir un escenario post-crisis que sea efectivo y vigoroso a mediano plazo, debemos llevar a cabo un desaprendizaje crítico, reconstruir creencias, y por último crear nuevas formas de relacionamiento con nuevas reglas, nuevos protagonistas, nuevos talentos aplicados de nuevas maneras y nuevos valores. Debemos entender que la crisis no se resuelve hasta que no se gesten nuevas estructuras.

Sabemos que la tarea no es nada fácil, por el contrario, reiteramos que el camino es arduo y se producen muchas pérdidas, pero no podremos resolver la crisis si no estamos dispuestos a intentarlo.

### ■ *A modo de síntesis: La crisis ¿Un problema económico-financiero o social?*

Que para los orientales la palabra crisis es, desde el punto de vista semántico, equivalente a la palabra oportunidad ya no es ninguna novedad. Es más, a veces nos preguntamos cuántos libros menos de autoayuda existirían o cuántos gurúes menos hubiesen surgido, de no ser por esta curiosidad idiomática. Ciertamente no es nuestra intención entrar en este grupo, mucho menos en este momento de lamentable auge para todos ellos.

Sin embargo, sí existe una correcta relación que conecta esos dos términos, pero subyace en nuestro comportamiento humano. Está ya investigado, analizado y comprobado, que ante situaciones límite el ser humano (visto individualmente) replantea toda su existencia. No es casi necesario ejemplificarlo, pues usted imaginará naturalmente qué les sucede a aquéllos que sufren un grave accidente o una enfermedad casi terminal, y logran sobreponerse a ellas; se dan cuenta de todo aquello que no valoraban, cómo los fagocitó la rutina, el tiempo que no disfrutaron con sus hijos, los proyectos eternamente inconclusos... En fin, usted sabe a qué nos referimos. Y es allí donde la persona toma este segundo nacimiento como punto de partida para su nueva vida, buscando que sea más acorde a su corazón que la anterior. ¿Se notó la relación? De la CRISIS emergió la OPORTUNIDAD, aquella que el individuo nunca hubiera vislumbrado antes de la tragedia. Dicen por ahí que “lo que no mata, fortalece”.

Restaría ahora intentar trasladar esta filosofía a las organizaciones, sin cansarnos de remarcar que son conjuntos de personas, sólo que con relaciones más complejas.

Vivimos en un mundo globalizado; sabemos que no lograremos ganar el Nobel de economía por esta aseveración. La instantánea conexión entre puntos lejanos que posibilitó la tecnología, nos convirtió en esta aldea global donde todo está más cerca; todo lo bueno y todo lo malo. Todavía en nuestra forma de pensar nos parece increíble que un conflicto bursátil en Estados Unidos desencadene esta crisis casi sin precedentes (no alcanza con recordar la de los años '30) en todas partes y en todo nivel económico. Lo mismo nos pasa cuando vemos despegar un avión; por más que nos expliquen cientos de veces el principio físico que lo avala, miraremos incrédulos y maravillados con ojos de niños cuando esas moles se desprenden del suelo. La globalización posibilitó la magnitud de esta crisis. Y por más de que todo pueda ser explicado con fundamentos técnicos de la disciplina económica, muchos pensarán (pensaremos) que la mariposa finalmente batió sus alas en el Amazonas.

Estimados “hombres de negocios”: una crisis llegó a nuestras narices, y todo indica que no se va a ir rápidamente. ¿Significa ello que su organización venía haciendo las cosas mal? No necesariamente. Pero sí quiere decir que lo que hacía hasta ahora, si lo deja como está, no funcionará más. Su organización pasa por una situación límite, ha sufrido un accidente grave. Debe aprovechar este momento para encontrar la OPORTUNIDAD dentro de la CRISIS. ¿Saldrá con vida? No podemos asegurárselo, pero sabemos que depende en gran medida de lo que Usted y sus colaboradores decidan HACER. Ustedes son los órganos vitales de este cuerpo, un sistema tan complejo como el humano.

No descartamos que se deban tomar medidas angustiantes: puede que para salvarlo, utilizando términos médicos, se necesite amputar ideas que ya no resultan, operar sectores con deficiencias, o incluso transplantar recursos vitales. Pero tenga por seguro que una vez estabilizado el paciente, puede aplicar la herramienta más poderosa con la que contamos cada uno de nosotros para generar oportunidades: NUESTRA CREATIVIDAD. Y en ese aspecto, el NMO pasa a ser una herramienta clave que contribuirá a ponerla en funcionamiento, potenciar el desarrollo de nuestro pensamiento creativo, y por último, generar nuevos escenarios con innovadoras alternativas.

Lamentablemente, muchos incrédulos consideran todavía, y estamos casi completando la primera década del siglo XXI, a la creatividad como un factor poco relevante, algo así como la homeopatía de nuestra ciencia médica. Es nuestro más ferviente deseo que puedan

comprender su importancia, aprovecharse de ella al máximo, e incorporarla en la cultura organizacional.

Esperamos que USTED reflexione y se sume a esta idea. Sin lugar a dudas, le permitirá DESAPRENDER y REAPRENDER, para intentar detectar los valores en gestación y, sobre todo, para definir cuál será su rol y el de su gente en la CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO POST-CRISIS.