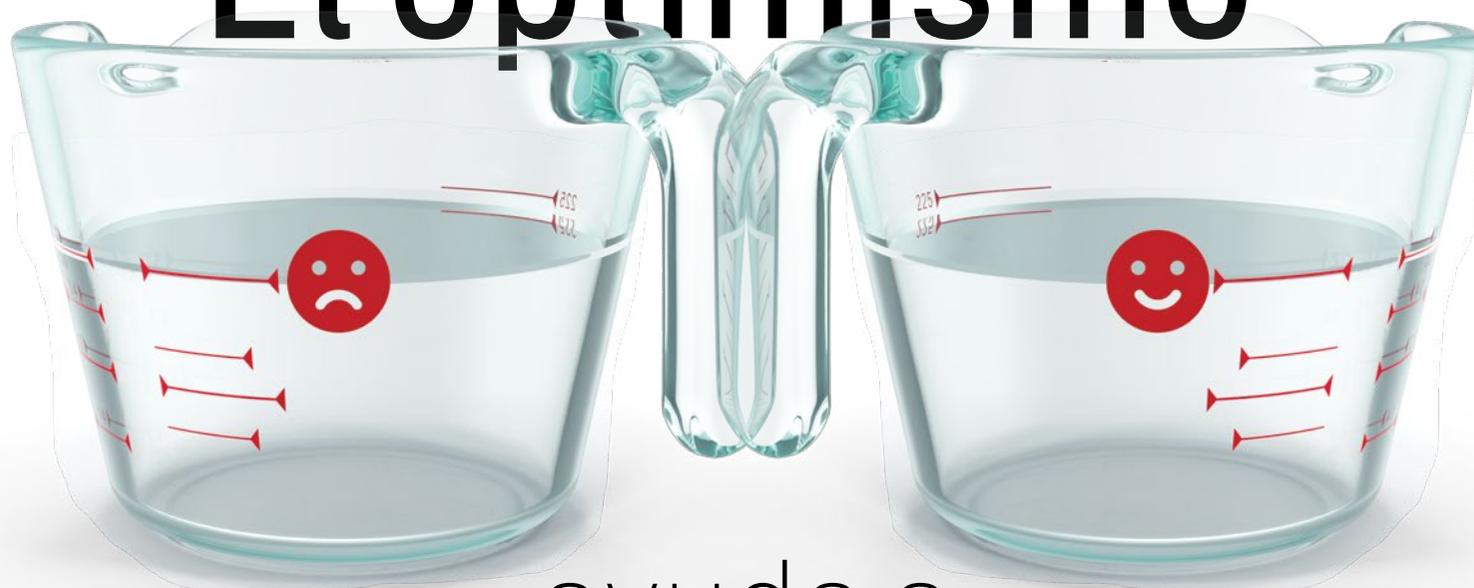


# El optimismo



ayuda a  
**enfrentar** las crisis

CIRO GÓMEZ ARDILA

No se trata de una corriente de pensamiento de moda. El optimismo es un rasgo de carácter que permite superar momentos difíciles.

¿Qué relación puede tener el optimismo con el liderazgo? Eso me preguntaba cuando estaba estudiando el tema del liderazgo hace ya varios años. Para mi sorpresa, directa o indirectamente, muchos autores relacionaban el liderazgo con el optimismo. Hijo de mi tiempo, siempre había visto el optimismo como simpleza, superficialidad, ingenuidad.

Cuanto más pesimista sea un intelectual, mayor profundidad se le atribuirá. Quienes nos alertan sobre «lo mal que va todo», sobre lo desesperada y desesperante que es la realidad, son más escuchados y valorados.

Así lo expresa Karl Popper en su libro *En busca de un mundo mejor*<sup>1</sup>: «Pero los que al parecer tienen más influencia entre los intelectuales son los quejumbrosos profetas del pesimismo», y «soy optimista en un mundo en que entre la *intelligentsia* se ha convertido en una regla estricta que hay que ser pesimista si uno quiere ser *in*». Fernando Savater, en el prólogo al libro de Bertrand Russell *La conquista de la felicidad*<sup>2</sup>: «Cuanto más desengañado de la felicidad se encuentre un filósofo contemporáneo, más podrá presumir de perspicacia».

### UNA MEJOR DEFINICIÓN DE OPTIMISMO

Mis dudas se empezaron a aclarar con la charla *Los sensatos ante la crisis*<sup>3</sup> de 2012 del profesor del IESE Leopoldo Abadía, en la que dice:

*Otra cosa fundamental, y ahí sí que me meto con los emprendedores, es el optimismo. En estos momentos una cosa clarísima, prohibido hablar de la crisis. [...] ¿Por qué? Porque hablas con la gente: - «¿Qué tal van las cosas?» - «Pues ya sabes... con la crisis». Oye, es que con la crisis nos quedamos acurrucados en una esquina hasta que nos muramos, y diremos que nos hemos muerto por la crisis, y es mentira, te has muerto por tu culpa.*

*Lo que pasa es que hay que dar una nueva definición de optimismo, que en vez de decir que el optimismo es que «aquí no pasa nada», lo cual es mentira porque lo que pasa es muy grave, lo que es, es que optimismo es luchar con uñas y dientes para salir de una situación concreta.*

Esta forma de entender el optimismo me llevó a estudiar más el tema y encontrar muchos estudios serios que vale la pena conocer.

### OPTIMISTAS DE NACIMIENTO

Según Tali Sharot, Ph. D. en Psicología, los seres humanos nacemos con un «sesgo optimista»<sup>4</sup>, una propensión innata y generalizada a pensar que el futuro será mejor que el pasado y que el presente, que a uno no le pasarán cosas malas y que vendrán cosas buenas.

No pareciera que fuéramos así; sin embargo, es la conclusión de muchos experimentos<sup>5</sup>. Hay dos razones para ello. Una visión optimista del mundo reduce el estrés y la ansiedad, lo que lleva a vivir más tiempo. Un estudio hecho en monjas<sup>6</sup>, que comparten por años el mismo ambiente, analizó los textos autobiográficos de las postulantes, relacionando optimismo con sobrevida. Otro estudio<sup>7</sup> expuso a voluntarios al virus de la gripa encontrando que aquellos con rasgos optimistas se infectaron en menor medida.

Por otra parte, quien tiene una visión optimista se esfuerza más, y ese mayor esfuerzo lleva a mejores resultados. Quien tiene una visión pesimista se da por derrotado más rápidamente. Un grupo de optimistas tendrá ventajas evolutivas, lo que explicaría nuestra herencia optimista. Una enseñanza para las empresas.

En contrapartida, esa tendencia nos lleva a subestimar los peligros y a un exceso de confianza en nuestras capacidades y juicios, a veces con malas consecuencias<sup>8</sup>.



*La conquista de la felicidad.*  
Bertrand Russell  
(2015).

**una diferencia fundamental entre una visión optimista y una pesimista es la de considerar que se puede hacer algo ante la adversidad, que se tiene control.**

Esta sobreconfianza resulta arriesgada en entornos peligrosos y se ha visto experimentalmente que en situaciones estresantes el sesgo optimista desaparece. Esto se relaciona con la sensación de control de la situación, que lleva a lo que se ha descrito como «optimismo privado y desesperanza pública». Por ejemplo, en la pandemia por COVID-19 las personas creen que su posibilidad de infección es menor que la real, pero que la probabilidad de que a su entorno le vaya mal, es mayor.

El sesgo optimista tiene forma de U en relación con la edad: es alto en la juventud y vejez, pero mínimo a los 40 años (similar a la medición de la felicidad).

Todo esto es, creo, una enseñanza para las empresas; si los empleados perciben que no tienen control, que son simples ejecutantes de órdenes superiores, no serán optimistas con respecto de los resultados y, por tanto, incluso sin ser conscientes de ello, su esfuerzo decaerá. Lo mismo sucederá en situaciones de crisis, si se percibe pesimismo en la dirección. Hay que gestionar el productivo optimismo.

#### DESARROLLO DEL OPTIMISMO

La visión optimista se puede desarrollar, sea que se tenga propensión genética a ello o no, afirma Martin Seligman, Ph. D. en psicología<sup>9</sup>. Acorde a la que hemos visto, concibe el optimismo como la creencia en que los malos acontecimientos desaparecerán en el futuro, que los buenos permanecerán y (lo más importante en mi opinión) que uno es responsable de ello.

Una diferencia fundamental entre una visión optimista y una pesimista es la de considerar que se puede hacer algo ante la adversidad, que se tiene control. Las personas podemos tender a «catastrofizar» las situaciones en una espiral descendente que nos lleva a la parálisis<sup>10</sup>. Según él, «las personas optimistas viven las mismas situaciones negativas que las pesimistas, pero las interpretan de distinta manera: los optimistas, en general, intentan descubrir las causas temporales y concretas de su sufrimiento; los pesimistas, lo achacan a causas permanentes y omnipresentes»<sup>11</sup>.

Un ejemplo sencillo sería un estudiante que saca una mala nota; si asume ese revés con



**si los empleados perciben que no tienen control, que son simples ejecutantes de órdenes superiores, no serán optimistas con respecto de los resultados y, por tanto, incluso sin ser conscientes de ello, su esfuerzo decaerá.**

optimismo, tratará de determinar la causa del mal resultado (podría ser menor estudio del necesario) y pensará que la próxima vez le irá mejor (porque estudiará más). Si lo asume con pesimismo, creará que este resultado es una demostración de lo malo que es, algo que no puede cambiar. Ante un buen

resultado, quien lo toma con optimismo sentirá que es el resultado de su esfuerzo y una muestra de su valía; quien lo ve con pesimismo pensará que es un hecho aislado, un golpe de suerte

que no se repetirá y sobre el que no tiene control.

No se puede negar que el azar interviene en los resultados de nuestras decisiones, pero se ve cómo un mismo hecho se puede asumir, voluntaria y conscientemente, de dos formas distintas, desarrollando (o no) una actitud de control, de acción, con la esperanza de lograr un cambio, lo que lleva a una posible profecía autocumplida, muy bien resumida en la frase de Henry Ford: «Si crees que puedes, tienes razón. Si crees que no puedes, también tienes razón».

Angela Duckworth, licenciada en neurobiología, con maestría en Neurociencia y doctorada en Psicología, ha estudiado la actitud de la perseverancia como principal factor de éxito, por encima de la habilidad o la inteligencia, fundamentada en la mentalidad de que podemos cambiar, de que tenemos control sobre nuestras capacidades, y de que «como ocurre con cualquier otra habilidad, podemos aprender a interpretar lo que nos sucede y a reaccionar como una persona optimista»<sup>12</sup>.

#### PERO, COMO ESTÁ EL MUNDO, ¿SE PUEDE SER OPTIMISTA?

Dos libros nos pueden ayudar a entender cómo está el mundo actualmente: *Progreso*, de Johan Norberg<sup>13</sup> y *Factfulness* de Hans Rosling<sup>14</sup>, este último es, en mi opinión, una lectura obligada. De Hans Rosling (al igual que de todos los autores que hemos citado) hay excelentes videos disponibles en internet.

En sus conferencias y en el libro, Rosling acostumbraba a hacer preguntas. Una de ellas:

«¿El mundo va mejor, peor o ni mejor ni peor?». Encontró que mayoritariamente se cree que va peor. «No es de extrañar que estemos todos tan estresados». Sin embargo, «es una idea absolutamente equivocada», nos dice. Las pruebas son muchas, veamos dos: en el mundo, la pobreza (definida como menos de dos dólares diarios) ha disminuido del 85% de la población en 1800 al 9% en 2017; el promedio de esperanza de vida ha pasado de 31 a 72 años. Hay muchísimos más datos similares en todos los campos. Eso no quiere decir, claro, que todo esté bien o que no haya cosas malas.

El libro da estrategias para afrontar las malas noticias: 1) distinguir entre mejor y mal; que las cosas hayan mejorado no quiere decir necesariamente que no estén todavía mal; 2) las buenas noticias no son noticia; 3) la mejora gradual tampoco es noticia; cuando las cosas mejoran gradualmente, pero con algunos pequeños descensos, son esos descensos los que son noticia; 4) que haya malas noticias puede ser señal de que se les está prestando más atención (algo bueno) y no que hayan aumentado; 5) tener precaución con el pasado rosa; las personas y las naciones glorificamos el pasado.

En resumen, que el mundo está mejor y hay razones para el optimismo.

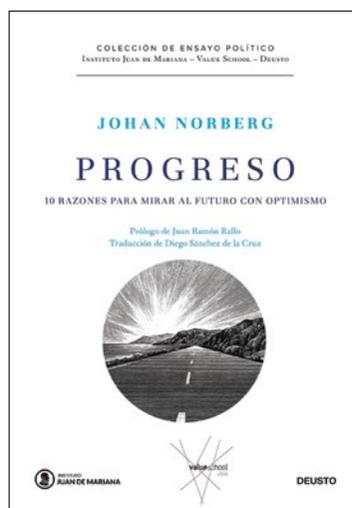
### EL OPTIMISMO EN LA EMPRESA

El optimismo en la empresa puede ser muy productivo. Un estudio<sup>15</sup> con nadadores olímpicos de EE. UU. mostró que una falsa mala retroalimentación (un mayor tiempo del real) llevaba a los optimistas a mejorar su desempeño en una segunda prueba, contrario a los pesimistas, que lo desmejoraban.

Diversos estudios, algunos muy grandes, han mostrado que los vendedores optimistas son de un 20 a un 40% más productivos que los pesimistas<sup>16</sup>. En consonancia, Daniel Goleman<sup>17</sup> habla del optimismo como una actitud caracterizada por la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses, y recalca que los optimistas no actúan por miedo al fracaso, sino por la esperanza del éxito.

### DOS EJEMPLOS

¿Cuáles podrían ser, objetivamente, las probabilidades de éxito del vuelo 1549 de US



*Progreso: 10 razones para mirar el futuro con optimismo.*  
Johan Norberg (2017).

las personas tendemos a «catastrofizar» las situaciones en una espiral descendente que nos lleva a la parálisis.



Airways cuando a 850 metros de altura perdió totalmente sus dos motores? ¿Y cuáles las del Apolo 13 cuando a 330,000 kilómetros de la Tierra explotaron dos de sus tres tanques de oxígeno?

El capitán del vuelo 1549, Chesley Sullenberger, escribe en el libro que narra lo sucedido<sup>18</sup>: «Comprendimos claramente la gravedad y nos preocupamos mucho. A pesar de todo, tuve la confianza de que podíamos salir de esta situación». Son famosas sus palabras momentos antes de acuatizar en el río Hudson: «Prepárense para el impacto». Como nos dice Leopoldo Abadía: «El optimismo consiste en luchar con uñas y dientes para salir adelante en una situación concreta».

A Gene Kranz<sup>19</sup>, director de vuelo del Apolo 13 le dijeron que el presidente Nixon quería saber las probabilidades de rescatar con vida a los astronautas; su respuesta fue: «No vamos a perder la tripulación» ... y no la perdieron. «El optimismo consiste en luchar con uñas y dientes para salir adelante en una situación concreta».

Como dijo el presidente Dwight D. Eisenhower: «El mundo pertenece a los optimistas; los pesimistas son meros espectadores».

### LA PARADOJA DE STOCKDALE

James Stockdale fue el oficial naval de más alto rango capturado prisionero en la Guerra de Vietnam. Estuvo preso por más de siete años y fue sometido a torturas; sin embargo, fue capaz de mantener una actitud ejemplar y heroica. Muchos años después, Jim Collins<sup>20</sup> le preguntó «¿Quién no logró sobrevivir?». Stockdale respondió: «Ah, fácil: los optimistas». Por optimistas se refería a quienes confiaban que los liberarían en Navidad, y llegaba la Navidad y no los liberaban, y pensaban que en Semana Santa y tampoco, con lo que la desilusión los llevaba a la muerte. Sin embargo, también afirma: «Nunca dudé de que iba a salir de allí, ni tampoco de que acabaría venciendo y convirtiendo mi experiencia en el acontecimiento más importante de mi vida».

A esta dualidad, Collins la llama la Paradoja de Stockdale: aceptar estoicamente la cruda realidad y a la vez mantener una fe inquebrantable en el desenlace, prevaleciendo a pesar de los acontecimientos.

**mantener un espíritu optimista en toda la empresa será sin duda una de las mejores formas de afrontar la adversidad.**



A Stockdale se le aplica muy bien la recomendación del profesor Carlos Llano<sup>21</sup> sobre cómo actuar frente al peligro<sup>22</sup>:

*Si no es superior a mis fuerzas, arriesgarme a conjurarlo por terrible que parezca.*

*Si es superior a mis fuerzas, pero no se refiere al núcleo de mi existencia, resistir.*

*Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, huir deliberada y descaradamente (quien obra así no es cobarde, sino inteligente).*

*Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, pero no logro nada con huir, resistir.*

*¿Qué se gana con resistir? ¿Qué gana el hombre cuando es fuerte? Gana el ser fuerte, que es un bien por sí mismo. Pierde todo lo que le rodea, pero se salva a sí mismo, porque se hace más fuerte.*

Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE, en su libro *Desde la adversidad*<sup>23</sup>, habla del «minusvalorado acto de coraje llamado optimismo» y añade: «El optimista, o es un realista lúcido y honrado, o no puede ser optimista. ¿Por qué admiro tanto a las personas optimistas que la vida me ha regalado conocer? Porque tienen todo el derecho del mundo a ser pesimistas».

Para finalizar unas palabras de Fernando Savater «Las personas libres nunca se preguntan qué va a pasar, sino qué vamos a hacer»<sup>24</sup>.

## EN CONCLUSIÓN

El liderazgo requiere de optimismo, un optimismo lúcido, capaz de ver la realidad tal cual es y, aun así, mantener la esperanza de que, con ahínco, el futuro se puede mejorar. En momentos de crisis ese optimismo es más importante. Mantener un espíritu optimista en toda la empresa será sin duda una de las mejores formas de afrontar la adversidad. </>

## Bibliografía

Álvarez de Mon Pan de Soraluce, S., Carreras, J., & Vázquez Ávila, M. (2011). *Desde la adversidad: liderazgo, cuestión de carácter*. (9a ed.). Pearson Educación.

Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J., & Turner, R. B. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A virus. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 809-815.

Collins, J. (2016). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Instatead.

Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804-813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>

Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

Kranz, G. (2001). *Failure is not an option: Mission control from Mercury to Apollo 13 and beyond*. Simon and Schuster.

Llano Cifuentes, C. (2010). *Ser del Hombre y Hacer de la Organización*. Ediciones Ruz, 1a. Edición, México.

Norberg, J. (2017). Progreso : 10 razones para mirar el futuro con optimismo. In *Deusto*.

Popper, K. (1994). *En busca de un mundo mejor*. Paidós.

Rosling, H. (2018). *Factfulness 10*.

Russell, B. (2015). *La conquista de la felicidad*. Debolsillo.

Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.

Seligman, M. E. P. (2014). *Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia maravillosa*. DEBOLSILLO.

Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832.

Sharot, T. (2012). *The Optimism Bias: Why we're wired to look on the bright side*. Hachette UK.

Sullenberger III, C. C. B. (2016). *Sully: hazaña en el Hudson*. HarperCollins Español.

<sup>1</sup>Ver (Popper, 1994).

<sup>2</sup>Ver (Russell, 2015).

<sup>3</sup><https://youtu.be/AHCqTH-J6ug?t=666>

<sup>4</sup>Ver (Sharot, 2012).

<sup>5</sup><https://www.youtube.com/watch?v=Tx171wnvHhw>

<sup>6</sup>Ver (Danner et al., 2001).

<sup>7</sup>Ver (Cohen et al., 2006).

<sup>8</sup>Ver (Kahneman, 2012).

<sup>9</sup>Ver (M. E. P. Seligman, 2014).

<sup>10</sup><https://youtu.be/UYJhParRZog?t=3599>

<sup>11</sup>Citado en (Duckworth, 2016).

<sup>12</sup>Ver (Duckworth, 2016).

<sup>13</sup>Ver (Norberg, 2017).

<sup>14</sup>Ver (Rosling, 2018).

<sup>15</sup><https://www.youtube.com/watch?v=UYJhParRZog>

<sup>16</sup>Ver (M. E. Seligman & Schulman, 1986) y (Schulman, 1999).

<sup>17</sup>Ver (Goleman, 2018).

<sup>18</sup>Ver (Sullenberger III, 2016).

<sup>19</sup>Ver (Kranz, 2001).

<sup>20</sup>Ver (Collins, 2016).

<sup>21</sup>Ver (Llano Cifuentes, 2010).

<sup>22</sup>Agradezco a Sergio Pardo Jaramillo haberme hecho llegar esta cita.

<sup>23</sup>Ver (Álvarez de Mon Pan de Soraluce et al., 2011).

<sup>24</sup><https://youtu.be/L4WAI6N4D9k?t=1727>



El autor es profesor y director del departamento de Finanzas y control directivo de INALDE Business School.