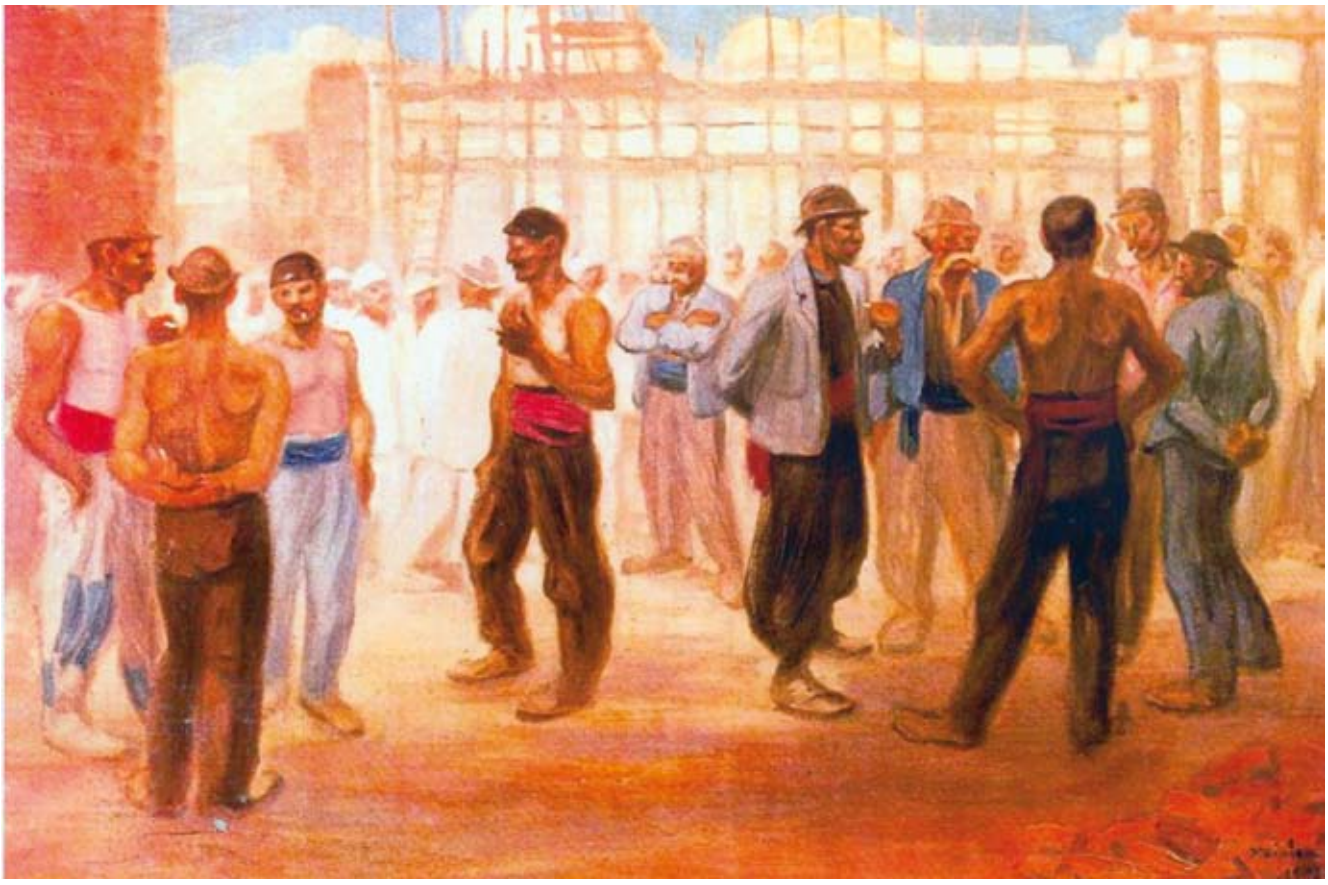


Théophile-Alexandre Steinlen. Trabajadores.

ASUMIR LA CRISIS

Prof. Esteban Jiménez Planas
Colaborador científico del Área de Finanzas del Intituto Internacional San Telmo
ejimenez@santelmo.org

Noviembre de 2008

Ante el diagnóstico de una enfermedad mortal, la mayoría de los pacientes reaccionan transitando por cinco fases. La primera de ellas es negar la realidad.

Elizabeth Kübler-Ross, en su libro "Sobre la muerte y los moribundos", expone los resultados de un estudio sobre más de 200 personas a las que se les ha diagnosticado una enfermedad mortal. Esta psiquiatra norteamericana llega a la conclusión de que la inmensa mayoría de dichas personas transita por cinco fases, desde que se le diagnostica una enfermedad mortal hasta su muerte.

Las cinco fases descritas por Elizabeth Kubler-Ross, muy sucintamente, son las siguientes: 1) Negación de la realidad; 2) la cólera ante la evidencia; 3) pacto, como un intento de posponer los hechos; 4) la tristeza o depresión del enfermo, cuando es consciente de que no puede negar la realidad que se le impone; 5) y último, la aceptación, "un último periodo de reposo antes del largo viaje".

¿Y que tiene que ver este estudio, de un tema tan desagradable como la muerte, con la crisis económica? Utilizo ejemplo tan extremo, para plantear cómo reacciona la naturaleza humana ante un grave problema.

Comencemos por la primera de esas cinco fases ante el diagnóstico de una enfermedad mortal: NEGAR LA REALIDAD:

De los doscientos o más pacientes moribundos que hemos entrevistado, la mayoría, al enterarse de que tenían una enfermedad mortal, reaccionaron diciendo: "No, yo no, no puede ser verdad"... Una de nuestras pacientes ...estaba convencida de que las radiografías estaban "confundidas"; dijo que era imposible que su informe patológico estuviera listo tan pronto y que debían haber puesto su nombre en el informe de otro paciente...

sabiendo en parte que el diagnóstico primero era correcto, pero al mismo tiempo buscando otras valoraciones con la esperanza de que la primera conclusión fuera un error, . . .

La negación funciona como un amortiguador después de una noticia inesperada e impresionante, permite recobrarse al paciente y, con el tiempo, movilizar otras defensas, menos radicales. ...Generalmente la negación es una defensa provisional y pronto será sustituida por una aceptación parcial.

Elizabeth Kübler-Ross parece indicarnos que la razón de ésta negación es una defensa natural del cerebro humano. La naturaleza humana es así. Ante un problema muy grave, nuestro cerebro trata de apartarlo.

¿Cómo reaccionamos los directivos y empresarios ante una situación de crisis? ¿Aceptamos la realidad?

Ante un mes con caída de ventas, lo primero que pensamos es que se debe tratar de una situación pasajera. Pero, a medida que van pasando los meses, tardamos en reaccionar.

Ante una crisis, las medidas a tomar son siempre desagradables. Y cuesta trabajo tomarlas.

Y cuanto más se tarda en tomar medidas, más drásticas tienen que ser las medidas que se tomen.

Si en el momento que empezamos a ser conscientes de la crisis, empezamos a disminuir compras, disminuir fabricación, eliminar horas extras, anticipar vacaciones al personal, rescindir contratos temporales, incluso despedir personal, etc., antes conseguiremos adaptarnos a la nueva situación, y menos traumática será esa adaptación.

Una bajada permanente de ventas de un 10%, en principio, debería suponer adecuar nuestros stocks a la nueva situación de demanda. Un simple ejemplo: una empresa comercial, que mantenga 60 días de venta en almacén, con un margen bruto de un 20%, para adecuarse a una bajada de ventas de un 10%, el primer mes tendría que bajar sus compras ¡un 30%! Lógicamente, si no lo hacemos inmediatamente, nuestros stocks crecerán,con los consiguientes aumentos de necesidades operativas de fondos y disposición de líneas de créditos, aumentos de gastos financieros,…Pero no solo eso. El problema es que si pasan tres meses sin tomar medidas, el almacén pasa de 60 días de venta a 72 días de venta, y para bajarlo a 60 días en el siguiente mes, deberías bajar tus compras ¡en un 60%! Y puede que ya no sea posible, ya que siempre vendes productos que no tienes en el almacén, y que estás obligado a comprar.

Y dejar de comprar es más fácil que dejar de producir. Para dejar de producir (o para bajar gastos generales) tienes que despedir personal. Y despedir personal es más duro que dejar de comprar.

Recientemente, he sido testigo de un concurso de acreedores. Un cierre de una fábrica que el fundador se negaba a cerrar. Al paso de los años, los hijos lo veían claro: "Papá, hay que cerrar la fábrica", pero el fundador se negaba. Se negaba a asumir el problema.

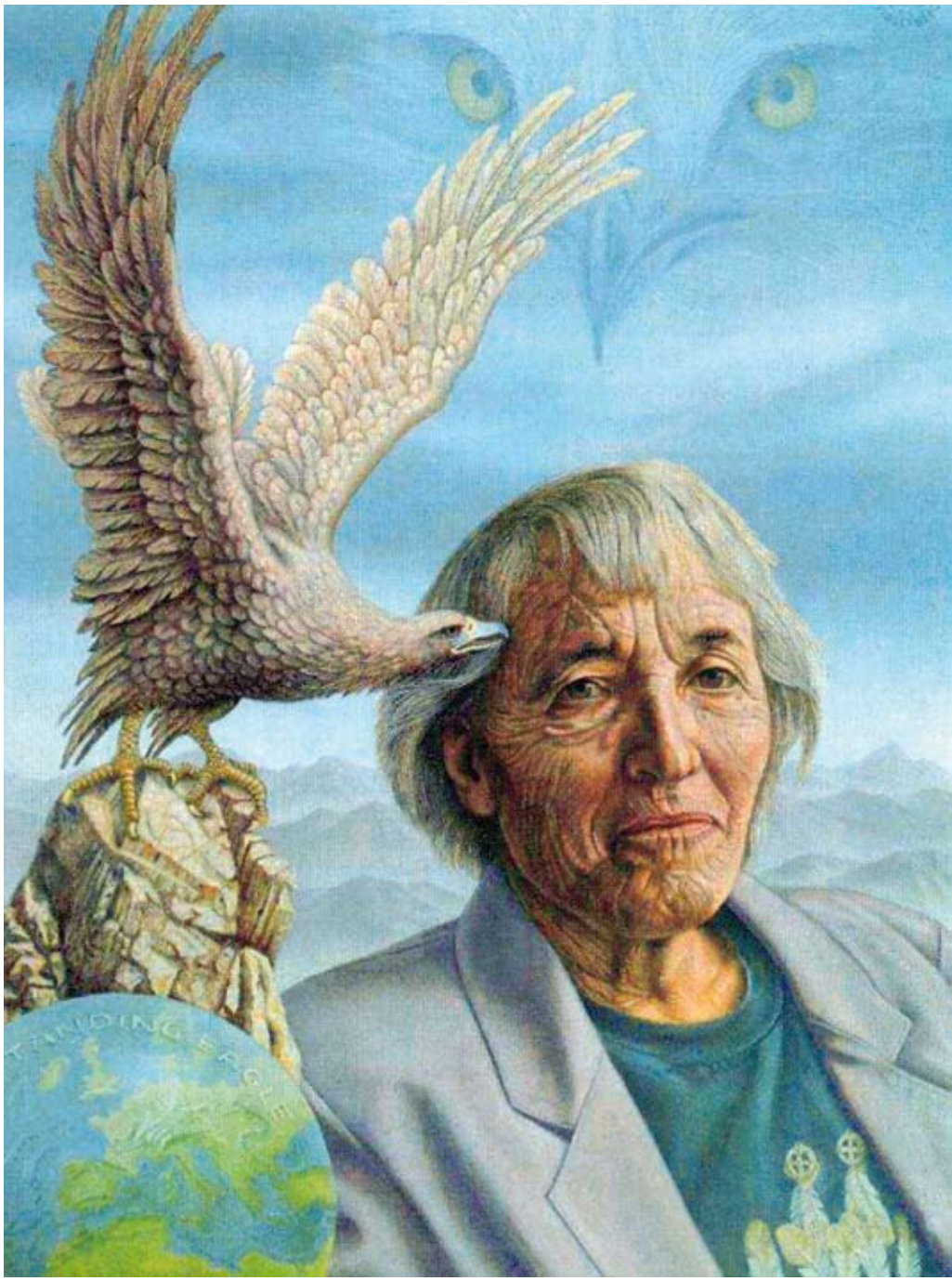
¿Cual es la razón profunda de esta negación de la realidad? No es nuestro aparato perceptivo y racional, que ve las cosas, las analiza y saca conclusiones. Ese aparato está inhibido o paralizado por una causa emocional. La persona percibe y sabe de las consecuencias que debe sacar y, sobre todo, sabe de las emociones fuertes que todo eso le suscita. La persona no quiere SENTIR ESAS EMOCIONES TAN FUERTES. Y, para ello, niega la realidad que le va a conducir a la adopción de medidas con una fuerte repercusión emocional. Por eso, los hijos, menos emocionalmente comprometidos, ven las cosas antes que el padre – fundador.

Asumir un problema no es fácil. A ninguno nos gusta tener que despedir a personas a las que hemos contratado, a las que hemos formado, a las que hemos ilusionado en un proyecto, a las que hemos dado un medio de vida. Un medio de vida para él y para su familia, sus hijos. Personas con las que hemos compartido muchas horas de trabajo. Y lo digo así, porque en nuestra tierra, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, y, muchas, familiares.

¿Por qué tardamos en ASUMIR LA CRISIS? ¿No será que no queremos verla?

He comentado ésta problemática con bastantes directivos: a los que hemos sufrido una crisis, a casi todos nos han tenido que "empujar" para empezar a tomar medidas duras. Al responsable de un departamento lo tuvo que "empujar" su jefe; al gerente de una

filial, el Comité de Dirección; al director general, su consejero delegado; y al consejero delegado, su consejo de administración.
Lógicamente, hay grandes excepciones. Recuerdo a un empresario que empezó a tomar medidas en 2006. Su situación ahora es mucho mejor que la de otros. Pero no todos tenemos ese "olfato".
Generalmente, los que reaccionan rápido ante una situación de crisis, ya han pasado otra. O varias crisis. Pero la última fue ¡hace 17 años! Muchos directivos actuales no la vivieron en puestos de responsabilidad ejecutiva. Y la primera vez que se vive, cuesta mucho más asumirla.
En las pequeñas y medianas empresas, se produce una situación agravante de esta problemática. En una empresa mayor, quien tiene que ejecutar la decisión suele ser distinto de quien tiene que tomar la decisión. Cuando la persona que toma la decisión no tiene que ejecutarla, la decisión es más fría, y se asume mejor. Por ello, se produce ese efecto de que un Consejo de Administración "empuja" al consejero delegado, o un consejero delegado "empuja" al director general, o un Comité de Dirección "empuja" a un gerente de una filial. Pero en nuestras PYMES, ¿Quién me empuja a asumir la crisis?
La respuesta a ésta pregunta, en muchas ocasiones, es la siguiente: me "empuja" el dinero o, mejor dicho, ME "EMPUJA" A ASUMIR LA CRISIS LA FALTA DE DINERO. No actúo hasta que me quedo sin dinero. No dejo de comprar hasta que no tengo dinero para pagar a proveedores, no empiezo a despedir personas hasta que tengo dificultades para pagar la nómina, no bajo el dividendo hasta que no tengo dinero para pagarlo. Pero cuando el déficit financiero es muy alto, puede que sea demasiado tarde para actuar.
Muchas pequeñas y medianas empresas están sufriendo la crisis; llevan meses bajando ventas, y muchas tardan en tomar medidas; o toman medidas más livianas de las que un análisis frío de la realidad aconsejarían que se tomasen. Hay que entender que se trata de medidas muy duras. Es difícil despedir a un buen vendedor, que costó mucho trabajo contratar, que nos costó tiempo formar y acostumbrarlo a la "cultura" de nuestra empresa. Nos va a costar dinero despedirlo, y nos va a costar dinero y tiempo cuando tengamos que buscar un sustituto el día que la crisis pase de largo. Un vendedor, un mecánico, un administrativo, un contable, un operario especializado, un ingeniero o un técnico. Para cada uno de nosotros, despedir a esa persona era algo impensable hace unos meses. En definitiva, hemos formado un equipo, a base de mucho tiempo, esfuerzo y dinero, y, de pronto, tendríamos que "desmantelarlo". Pero si el diagnóstico es que hay que adecuar los gastos a la bajada de ventas ¿qué hacemos?
ASUMIR LA CRISIS, generalmente, consiste en "tragarse un sapo". El problema con este "sapo", es que, si tardas en "tragártelo", se va haciendo cada vez más gordo. Y cada vez es más desagradable "tragárselo". Pero si no te lo "tragas", el "sapo" te traga a ti.
Estamos hablando de asumir la crisis por parte de los empresarios y directivos. A nivel nacional, el problema sobre asumir la crisis es similar. Si los gobiernos respectivos asumen la crisis pronto, el efecto de ésta será menor. Recordemos la crisis de 1973. La situación política española dificultó que los gobiernos de entonces asumiesen la crisis. No se hizo hasta los Pactos de la Moncloa (finales de 1977). Y duró en España hasta bien entrados los 80. En



Retrato de Elizabeth Kübler-Ross.

los años 90 los respectivos gobiernos tardaron mucho menos en asumirla. Y, en la actualidad, ¿ha asumido el gobierno la crisis? ¿Por qué tarda un gobierno en asumirla?

La segunda fase, después de la negación, es la rabia. Es el primer sentimiento que suscita un problema, sea cual sea. *¿Por qué a mí? ¡No me merezco esto!* La rabia es un sentimiento interior, incontrolado e incontrolable. Producido por una agresión interna o externa. Es un desgarramiento interior. La agresión, hija de la rabia, es una respuesta más controlada y dirigida hacia el exterior: una respuesta más "instintiva" dirigida a neutralizar al agente que causa nuestra desdicha.
Recientemente, un empresario firmaba en una notaria una refinanciación de un préstamo. En el momento de la firma, y ante el tipo de interés impuesto de ¡un 14%!, el empresario montó en cólera y rompió en trozos la escritura, ante el notario y ante el apoderado del banco.
Cuando la rabia no puede canalizarse hacia una agresión, como respuesta hacia el interior o el exterior, el mecanismo más normal y fácil es la proyección al exterior, es lanzar lejos de uno ese sentimiento tan destructor e incomodo. En resumidas cuentas: echarle la culpa a otro, con agresión hacia ese otro o sin ella.
En nuestro contexto socio-político nos podemos pasar mucho tiempo discutiendo quién tiene la culpa de la crisis, o quién tiene que tomar las medidas. ¡Bush es el culpable de la crisis! Evidentemente, por este mecanismo de proyección: ¡todos menos nosotros! Y mientras más lejano sea el culpable, mejor.
La búsqueda de un culpable es una solución muy utilizada en la sociedad y en las organizaciones, desde las familias a las grandes empresas. De todos es sabido cuanta energía se gasta en esta tarea, y cuanto daño hace a la cohesión necesaria, en una empresa, para plantear verdaderamente los problemas. El camino no es buscar culpables, sino encontrar soluciones. Pero ¿cómo buscamos las soluciones?
Elizabeth Kubler-Ross nos enseña como responde el ser humano ante el problema más grave al que se enfrenta a lo largo de su vida: su propia muerte.
Para empezar su estudio tuvo graves dificultades: ningún médico quería permitir que se entrevistase a su paciente moribundo sobre algo tan duro. Hasta que, por fin, consiguió la primera autorización. Al día siguiente de su entrevista con el moribundo, éste preguntó a su médico por esa doctora con la que había charlado el día anterior. Quería verla de nuevo.
Posiblemente, el hecho de hablar, de pensar en el problema con una persona que le ayuda a afrontarlo, le hizo bien: le quitó la rabia, le hizo comprender y aceptar su situación, le alivió su dolor. La solución muchas veces requiere un experto guía o acompañante exterior.

La tercera fase, el pacto entre las partes, incluso entre las partes encontradas dentro de nosotros mismos, como único camino para seguir adelante:
Otra paciente sufría mucho... Tenía un hijo que proyectaba casarse, como había deseado la paciente... Ella había hecho toda clase de promesas con tal de vivir lo bastante para asistir a aquella boda... El día anterior a la boda salió del hospital en plan de dama elegante...
Nunca olvidaré el momento en que volvió al hospital. Parecía cansada y agotada y, antes de que yo pudiera decirle hola, me dijo: "!Pero no olvide que tengo otro hijo!".
En realidad, el pacto es un intento de posponer los hechos: incluye un premio. . . fija un plazo de "vencimiento"... y la promesa implícita de que el paciente no pedirá nada más si se le concede este aplazamiento. Ninguno de nuestros pacientes ha "cumplido su promesa".
En ocasiones, ante un grave problema de déficit financiero, quizás causado por uno de los motivos ya reseñados, buscamos una solución que no remedia directamente la causa del problema. Es el caso típico de pedir una hipoteca sobre el inmueble propiedad de la empresa. Si la causa final de los problemas de la empresa es, por ejemplo, que el negocio ha dejado de ser negocio por haber perdido la verdadera ventaja competitiva, o una falta de correcta gestión debido a un mal proceso de sucesión de una empresa familiar, inyectar dinero con un préstamo a largo plazo solucionará los síntomas de falta de liquidez, pero no el problema básico del déficit financiero. Posiblemente, permita

Ante una crisis, las medidas a tomar son siempre desagradables. Y cuesta trabajo tomarlas. Y cuanto más se tarda en tomar medidas, más drásticas tienen que ser las medidas que se tomen.

mantener a la empresa muchos años más. Ello plantea dos posibles escenarios: que el tiempo permita remediar la verdadera causa de los problemas de la empresa; o bien, como suele ocurrir, que la inyección de dinero relaje de nuevo la situación, o dicho de otra forma, que el dinero oculte los verdaderos problemas de la empresa y no se solucionen, apareciendo de nuevo los síntomas al cabo del tiempo. Y, entonces, nos habremos gastado el dinero de la hipoteca, y no nos quedará más capacidad de maniobra. Hemos caído en el pacto-engaño que describe Elizabeth Kubler-Ross. Y sólo hemos conseguido retrasar el problema.

La cuarta fase es la tristeza o depresión del enfermo. Elizabeth Kubler-Ross relata dos tipos de depresión: la primera, como resultado de la pérdida de algo pasado; la segunda tiene como causa las pérdidas inminentes, y se trata de una preparación para la última fase.

La quinta fase consiste en la aceptación del dolor que nos causa o ha causado el mundo exterior. Es de destacar la descripción de la psiquiatra de esta última fase. Una vez que el enfermo ha aceptado plenamente la realidad, transmite una gran sensación de paz interior. Se trataría aquí de un hábito de caminar con los problemas, solucionándolos en parte, aceptando el dolor de las cosas que no tienen solución y, por supuesto, buscando alivio en las soluciones, incluso en la muerte. Sólo así viene la paz interior.
En otra escala muy distinta, pero también nos ocurre cuando aceptamos un problema más banal, y no tan grave y extremo como la muerte: cuando realmente has aceptado el problema es

cuando lo dominas tú a él, (aunque no tenga solución). Cuando una persona o grupo de personas ha hecho suyo el mecanismo de aceptación, en equipo, y ha aceptado los problemas, por banales que sean, cuando se pueden sobrellevar los efectos emocionales sobre nosotros mismos, solo entonces la percepción de los problemas y el razonamiento de las soluciones se hacen más lúcidos.

La crisis económica no está en nuestras manos remediarla. La crisis es una condición de trabajo de la época actual. Tenemos que gestionar aceptando la crisis. No le echemos a ella la culpa de los problemas de la empresa. (No sirve de nada). Gestionar en épocas de bonanzas suele ser más fácil. El buen entorno económico, las facilidades de financiación, el crecimiento del mercado, la buena situación económica de los socios, pueden ocultar ciertas deficiencias en la gestión.

Cuando has aceptado el serio problema que provoca la crisis en tu empresa, eres capaz de buscar sus causas, separar causas de síntomas y, de esa forma, encontrar la causa última de los problemas que puedes resolver en tu empresa: puede ser un problema de mala gestión de las operaciones, de una históricamente mediocre gestión de las existencias, de exceso de estructura, de baja rentabilidad, de falta de estructura financiera por un exceso de apalancamiento en éstos años de crecimiento, de una defectuosa sucesión en la empresa familiar, de que el negocio ha dejado de ser negocio, de que con el paso a una numerosa segunda generación son demasiadas las familias que viven del mismo negocio, u otras muchas causas posibles más. Sea cual sea la causa, hay que asumirla, y remediarla. Las empresas que han gestionado mediante pactos realistas, con diálogo y evitando el pacto-engaño, con control de las agresiones mutuas, que no buscan culpables sino soluciones, y que realmente saben aceptar los problemas, están más preparadas para afrontar la crisis o sus efectos dentro de la empresa.

Y si la causa última no tiene remedio o solución, también hay que aceptarlo. Si el diagnóstico aconseja que hay que cerrar la empresa, o el departamento o la filial, o el negocio en cuestión, mejor hacerlo de forma organizada y con cierta previsión, que incurriendo en una paulatina degradación, incrementando día a día el déficit financiero, y acumulando unas pérdidas, económicas y de otro tipo, absolutamente excesivas.

En la mayoría de los casos no es así. Con gestión, gestión y gestión, con anticipación y con trabajo es posible encontrar soluciones. Con una verdadera aceptación de la realidad es posible actuar a tiempo y en la dirección correcta.

Algunos dicen que la crisis puede ser larga, pero no será eterna. Asumir la crisis es el paso primero y fundamental para salir de ella.

Gustav Klimt. Muerte y Vida. Colección del Dr. Rudolf Leopold. *Viena. Austria.*