



# Lecciones para después de una crisis

Entre el viejo lema del aprendizaje: “la letra, con sangre entra”, y las tendencias más benévolas de finales del siglo XX: “el inglés, sin esfuerzo”, hay un amplio abanico de posibilidades. Es cierto que se han superado los tiempos en los que un buen maestro debía reforzar su tarea docente con procedimientos coercitivos. La regla de cálculo era algo más que una herramienta para realizar operaciones aritméticas. Pero también es verdad que ya casi nadie se cree las teorías pedagógicas según las cuales es posible aprender sin poner empeño y sin pasar por experiencias que suponen una cierta contrariedad.

Cuando dentro de unos años contemos a las nuevas generaciones la crisis que atravesamos a finales de esta década, tendremos que dar respuesta a muchas preguntas: “¿Realmente llegó por sorpresa? ¿Nadie fue capaz de anticiparla? ¿Cómo es posible que se concentrara tanto riesgo en algunos sectores de actividad? ¿El consumo en los años de crecimiento fue tan intenso como se dice?”. Otros se interesarán quizá por el modo en que vivimos estos momentos: “¿Cómo os adaptasteis tan rápidamente a nuevos patrones de consumo? ¿El shock psicológico fue tan profundo? ¿Qué clima social se vivió con esas tasas de desempleo?”.

Todavía inmersos en esta situación, tenemos respuestas para bastantes de esas preguntas. Pero hay una que todavía es una incógnita, y sobre la que vale la pena que empecemos a reflexionar seriamente: “¿Aprendisteis la lección que os dio la crisis?”.

Durante los largos e intensos meses de la crisis, el objetivo para muchas organizaciones es la supervivencia. Desde el punto de vista individual, el reto para muchos es mantener el empleo, en un mercado laboral frío que difícilmente daba oportunidades de recolocación a quienes pierden su trabajo.

La reflexión sobre nuevos modelos de crecimiento es considerada por muchos como un entretenimiento para estudiosos ajenos al “mundo real”: ocupémonos primero de sobrevivir, que ya llegarán tiempos para evaluar y hacer planes.

## Con la que está cayendo...

La experiencia de años anteriores, con crecimientos sostenidos, continuos incrementos en la demanda y financiación fácil, genera añoranza de esos tiempos pasados. Los malos

momentos son percibidos, en muchos casos, como un paréntesis de penuria entre dos etapas de abundancia. La expresión más común para referirse a la crisis, en términos coloquiales, es: “con la que está cayendo...”.

El símil del chaparrón revela la percepción de la crisis en el imaginario colectivo: esto es algo intenso, tal vez de una duración prolongada, pero pasajero. Las nubes se disiparán, el sol volverá a lucir, y las cosas serán como antes.

La crisis ha producido mucho dolor, en forma de empresas que tendrían que seguir operando, y no han podido resistir; de empleos que mantenían a familias, y se han perdido. Es una lástima que se esté pagado un precio tan alto, y no se haya obtenido casi ninguna ventaja. Durante todo el tiempo que sigamos pensando que el chaparrón pasará, y que sólo se trata de aguantar, nos estamos perdiendo el principal beneficio que nos aporta esta situación.

La cuestión es si seguimos apegados a los modos de pensar, a las prácticas comerciales, a las pautas de éxito de tiempos pasados. Si es así, sólo cabe esperar tiempos mejores para seguir haciendo lo que sabíamos hacer. En ese caso, la respuesta a la pregunta sería: “no, no aprendimos la lección; simplemente, establecimos algunos procedimientos para intentar prevenir nuevas sacudidas de esta magnitud”.

A pesar de todo, una crisis puede aportar unas consecuencias benéficas, en la medida en que nos exige pensar de un modo distinto, encontrar nuevas formas de competir. Desgraciadamente, para que se produzca un cambio de este alcance es preciso que la conmoción sea intensa y prolongada. Las inercias fuertemente arraigadas no se modifican en pocos meses.

Cada día que se prolonga un periodo de recesión, significa más sufrimiento para quienes lo padecen, pero también una nueva llamada de atención sobre las debilidades de modelos obsoletos. Si sabemos oír esta llamada, las penalidades de esos momentos habrán valido la pena.

## Sacar provecho de la crisis

Las etapas de crecimiento llevan en sí la semilla de su decadencia, y muchos periodos recesivos (no todos) producen las bases para un nuevo relanzamiento de la actividad. La experiencia de la Historia, y probablemente la de cada biografía personal, muestra que las transformaciones que anteceden a las etapas de crecimiento han surgido en entornos inestables, en momentos de incertidumbre y de crisis.

Si analizamos la vida de las organizaciones, o nuestro propio desarrollo como personas y como profesionales, advertiremos fácilmente que los crecimientos rara vez son lineales y continuos. Con mucha mayor frecuencia, lo que más nos hace crecer es un cambio asociado a turbulencias en el curso de nuestras vidas, o de la evolución de nuestras empresas y sociedades.

Paradójicamente, pensamos en crecer de una forma preferente —y, a veces, casi exclusiva— en fases expansivas. En momentos de crisis, el objetivo es resistir e incluso sobrevivir. En realidad, debería ser al revés. Los momentos de estabilidad nos suelen empujar a la sobreexplotación de unas condiciones favorables. Los modelos de negocio están ya probados y nos empeñamos entonces en extraer el máximo rendimiento a estrategias que han funcionado durante los últimos años. Nos asentamos, de este modo, en políticas muy continuistas, en formas de adquisición del conocimiento por mimetismo (aunque a veces la simple copia se presente como un ejercicio de benchmarking), en oleadas de incorporaciones de nuevos jugadores a los negocios en auge. En el caso de la crisis de 2009-2010, habría que mencionar a promotores, agentes inmobiliarios...

La sobreexplotación de esos modelos de “éxito” puede inducir crecimientos de la demanda o de la inversión más allá de lo razonable. Es el llamado efecto burbuja, de tan larga tra-

“¿Realmente llegó por sorpresa?  
¿Nadie fue capaz de anticiparla?”

dición en la Historia Económica, y ante el que una y otra vez debemos reconocer que no hemos aprendido la lección.

Inversamente, las fases recesivas son momentos en los que muchas organizaciones no piensan en crecer, sino sólo en sobrevivir; pero es justo entonces cuando vale la pena aprovechar las oportunidades para consolidar la propia posición con vistas a explotar al máximo el comienzo de la recuperación. Las políticas de contención de costes son casi una necesidad en esos momentos, en parte por el difícil acceso a fuentes de financiación, y en parte por una lógica prudencia en una coyuntura de negocio en la que los ingresos futuros están rodeados de incertidumbres. Bajo la tiranía de los costes bajos, se dejan pasar extraordinarias oportunidades en una situación en la que es posible encontrar recursos muy asequibles: bienes de equipo, tecnología, inmuebles... La crisis es el mejor momento para salir de compras, siempre que se disponga de liquidez.

La reacción más común es la contraria: en fases expansivas se gasta más de lo que se debe, y en fases recesivas se gasta menos de lo razonable. Inmersos en la recesión, los agentes económicos tienden a debatir interminablemente sobre el “fin de la crisis”. Son discusiones estériles, porque mientras se discute no se actúa: “a la parálisis por el análisis”. Es curioso cómo en esas circunstancias se presta atención a “expertos” que defienden con energía sus propias previsiones de futuro, cuando dos años antes no habían sido capaces de imaginar remotamente el escenario en el que se iban a encontrar pocos meses después.

Aunque nos cueste reconocerlo, la crisis nos asaltó a muchos por sorpresa. Ojalá la postcrisis nos encuentre mejor preparados, al menos con la lección de estos meses bien aprendida. Ahora sí podemos decir: “la letra, con crisis entra” ■