

Los peligros de dar por cerrada una crisis antes de tiempo

¿Cuál es el momento adecuado para dar por finalizada una crisis? No es una pregunta baladí. Para los líderes de grandes empresas y organizaciones de todo el mundo, las crisis han pasado a formar parte de su día a día.

Según la última Encuesta Mundial de CEOs de PwC, el 65% de los máximos ejecutivos reconoce haber experimentado al menos una crisis en los últimos tres años. Aproximadamente, un 25% cree que, en los próximos tres, se enfrentará a más de una situación similar y solo un 16% piensa que no va experimentar ninguna.

No hay que rebuscar mucho en la hemeroteca para toparse con grandes titulares sobre crisis empresariales. Desde el [fallo masivo de los sistemas informáticos en British Airways](#) –en mayo-, al [hackeo de datos sufrido por Equifax](#) que se ha hecho público a principios de septiembre; pasando por la crisis económica y financiera con la que las autoridades europeas han estado lidiando desde 2007.

Lo cierto es que existe una inclinación natural en el ser humano a querer ver las crisis como algo del pasado, incluso, cuando no todos los hechos apuntan en esa dirección. Entre los diversos sesgos y los prejuicios cognitivos a los que nos enfrentamos las personas, hay uno que nos lleva a hacer, como dice Madan Pillutla, profesor de Comportamiento Organizacional de la *London Business School*, “un pronóstico más positivo de las cosas de lo que es estadísticamente probable o posible”. Esto puede provocar, en algunos casos, que la retórica intente imponerse a la realidad. En 2014, José Manuel Barroso, ex presidente de la Comisión Europea, [predijo que la eurozona saldría de la crisis ese mismo año](#). Acto seguido, los hechos [-y Mario Draghi, presidente del Banco Central Europeo-](#) le contradijeron.

Declarar el fin de una crisis de forma precipitada puede acabar por transformar un problema puntual en una auténtica crisis de confianza.

En ocasiones, damos por culminada una recuperación basándonos solo en cuestiones concretas o en un conjunto de métricas y pasamos por alto aspectos como la situación por la que están atravesando nuestros *stakeholders* o grupos de interés. En el caso de la crisis en la eurozona, los líderes políticos parten de una serie de datos positivos para concluir que la crisis económica se ha acabado. Y, hasta cierto punto, es cierto: lo peor de la crisis de la deuda soberana pasó en 2008. El último trimestre ha sido el de mayor crecimiento económico en la eurozona. Las fábricas en Francia están produciendo a ritmos no vistos desde el 2000. El desempleo en España y Portugal está en franco declive y –en el caso de Portugal- su ritmo de crecimiento económico es el doble de la media de la eurozona. Además, el número de italianos con trabajo ya ha vuelto a los niveles previos a la crisis.

Todo esto es incontestable y evidencia por qué el Banco Central Europeo mira más allá de la crisis. Sin embargo, para muchísimas personas en Europa, la crisis económica y financiera no es, ni mucho menos, cosa del pasado. Y esto es debido a que la crisis estructural de largo plazo por la que han atravesado

muchas economías de la eurozona aún no se ha resuelto del todo. Por ejemplo, el desempleo en España está todavía por encima del 17%, el segundo más alto en la Unión Europea, después de Grecia.

Un banco puede arreglar rápidamente un problema en sus sistemas informáticos y que el impacto en sus clientes sea relativamente corto. ¡Fin de la crisis! Pero el efecto en el funcionamiento de los sistemas internos de la entidad financiera puede perdurar durante años, hasta que estos sean totalmente revisados. De la misma manera que un fabricante puede dar carpetazo a una crisis de calidad –o por lo menos conseguir que deje de salir en los medios de comunicación– de manera relativamente rápida, pero acabar con las consecuencias en los grupos de interés clave -como proveedores o socios- es una labor que lleva mucho más tiempo.

Los políticos también tienden a declarar el fin de las crisis –o decir que acabarán pronto– para mantener contento a su electorado y asegurar su propia supervivencia en las urnas. Este ha sido el caso de Grecia y de su crisis económica que todavía colea, explica Aristides Hatzis, profesor asociado de Derecho en la Universidad de Atenas. El primer ministro griego, Alexis Tsipras, cuya popularidad ha caído en picado desde que asumió el poder hace dos años y medio, anunció el pasado mes de marzo que su país experimentaría un crecimiento económico excepcionalmente alto este año, mientras que los economistas y expertos no pronosticaban otra cosa que un periodo de estancamiento económico.

También los CEOs, cuando están en modo crisis, quieren darlas por resueltas cuanto antes frente sus consejos y grupos de interés. Lo cual es comprensible. Cuando estás inmerso en una crisis, llega un momento en el que tienes que declararla resuelta. De lo contrario, ¿qué estás haciendo? Si no lo haces, dice Rupert Younger, director del Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford, es como admitir el fracaso. Pero esta forma de proceder puede hacer que los directivos caigan en la trampa de inflar las expectativas en torno a un inminente regreso a la normalidad que no se va a producir. Lo que puede convertir una crisis empresarial fácil de superar en una crisis de confianza, de la que es mucho más difícil recuperarse.

Finalmente, aunque sea difícil, los líderes empresariales tienen que saber ser, al mismo tiempo, realistas y optimistas al evaluar los impactos a largo plazo de una crisis. Como dice Hatzis: “La única forma de salir de una crisis es siendo honesto”.

Artículo [publicado en revista Strategy & Business](#) de PwC por Jeremy Grant, editor de la revista y ex periodista del Financial Times.