

Directivos - Másteres y Posgrados

La crisis y el miedo en la empresa

Roberto Luna-Arocas propone retomar el optimismo dentro de las organizaciones, porque no hacerlo abona el terreno a la incomunicación y a la falta de colaboración y de implicación con los objetivos.

Temas relacionados:

[MASTERS](#)**Roberto Luna-Arocas** - 26/09/2009

Todos sabemos lo que entraña la crisis en la economía. Por un lado, una situación de desasosiego para el empresario, que en muchos casos ve que su proyecto desacelera o, sencillamente, cae en pedazos. Esto conlleva una situación no sólo racionalmente negativa, sino también emocionalmente, en la que sentimientos de impotencia pueden reducir la ambición y necesidad de logro del empresario. Por otro lado, el empleado también sufre las consecuencias: desempleo, disminución de la jornada y del sueldo o, para los que se quedan, más presión laboral. Recuerde que el que se queda está en una lotería: no sabe cuándo le tocará a él o ella y si le tocará.

El empleado que se queda tiene la espada de Damocles sobre su cabeza, generando un sentimiento de histeria empresarial que se transmite como un virus a los demás. Ya lo decía Horacio en uno de sus poemas: "Para aquel que ve una espada desenvainada sobre su impia cabeza, los festines de Sicilia, con su refinamiento, no tendrán dulce sabor, y el canto de los pájaros y los acordes de la cítara no le devolverán el sueño". Con la crisis se han abierto muchos discursos que parecían ya superados en pleno siglo XXI. Me refiero a expresiones tipo: "Si no te gusta tu trabajo, ya lo sabes, en la puerta hay cien como tú esperando este puesto"; "o te quedas más horas y demuestras tu implicación o ya sabes", o "no perdamos tiempo en formación, lo que necesitamos es más productividad". Podríamos seguir, pero no es mi objetivo.

El mercado de nuevo se desequilibra, tenemos un desempleo muy alto, y eso significa muchos candidatos para los puestos, más llamadas que nunca a los amigos y a la red de relaciones y, en muchos casos, hasta un cambio de profesión. Dentro de la situación dramática, muchos parados se plantean reciclarse y otros, reorientar su profesión. ¿Quién sabe dónde se esconde una oportunidad? Los gurús siguen diciendo que crisis en chino también significa oportunidad. Lo difícil es verlo cuando estás en el lado del desempleo. Por eso, no me cabe duda de que se necesita más que nunca el coaching ejecutivo para poder ayudar a salir del proceso a directivos y empleados.

Precisamente por la tan afamada y nombrada crisis he realizado una investigación con 200 compañías sobre las prácticas de gestión del talento en la empresa y algunas implicaciones actuales que conlleva la crisis. Déjenme que les dé un simple dato: un 31,3% de las empresas encuestadas declaraban que en su clima organizativo se respiraba el miedo. Eso significa que en una de cada tres empresas encuestadas el miedo reside con normalidad. Una de cada tres empresas están en situación de parálisis emocional, que provoca una falta de creatividad, una disminución de la productividad, y una pérdida de implicación y compromiso con los objetivos. Respirar el miedo va más allá de un sistema de gestión basado en el miedo. Cuando en una organización se respira el miedo las personas no comunican, no hay sinergias, la colaboración es baja y la participación en toma de decisiones, nula. Si esto es lo que estábamos buscando, mejor no nos podía salir, creo que aún nos quedan algunos puestos por bajar en productividad y en calidad directiva en el ranking europeo. Y me temo que vamos directos a conseguir el galardón de la calabaza directiva. Como dice Pilar Jericó, "si en una compañía te pagan por pensar, ya no vale usar el miedo". En el estudio que hizo Jericó, el 51% de los directivos decía que en su empresa el miedo se utilizaba como fórmula de gestionar. Nuestro maravilloso filósofo José Antonio Marina, en su libro Anatomía del miedo, destaca una frase de Hobbes: "El día que yo nací mi madre parió dos gemelos: yo y mi miedo". Y continúa: "Nos sentiríamos tan libres si no estuviéramos tan asustados". Si a ese miedo personal le añadimos una cultura del miedo organizativa, imaginen el resultado. Juan Carlos Cubeiro, máximo exponente de la gestión del talento, nos lo dice muy claramente: "Miedo y talento no pueden coexistir en la empresa".

Por mi experiencia en coaching ejecutivo, el miedo siempre sale en una conversación con un directivo. ¿O pensaban que los directivos no tienen miedo? El miedo paraliza su toma de decisiones y les hace a veces estar más pendiente de las relaciones de poder que de la productividad y eficiencia. Sin embargo, en nuestro trabajo observamos también que el miedo tiene dos caras. Detrás del miedo al fracaso está el reto del éxito, detrás del miedo a una presentación está la posibilidad de una comunicación brillante, en realidad el miedo es la cara fea de una alternativa excelente. Depende entonces de usted con qué cara de la moneda se queda. Sólo decirle que quien trabaja con optimismo tiene más éxito, los estudios de Seligman así lo indican. Saquen ustedes conclusiones.

Roberto Luna-Arocas. Presidente de Aecop Levante y director del Máster en Gestión del Talento de la Universidad de Valencia