

El 'poltergeist' de las organizaciones

Publicado el 13-11-2009 por **Ángela Méndez y Montse Mateos. Madrid**

Un plantilla con miedo no produce, no se concentra y su trabajo no le interesa. Motivar a los empleados a través de la comunicación y ofrecer una información real de la situación de la empresa son algunas de las fórmulas para tratar de rebajar su impacto.

No hay nada más dañino y perjudicial para una empresa que tener empleados temerosos y amedrentados. Esta actitud paraliza su motivación, implicación y, por ende, la productividad y crecimiento de la firma. Esto es una verdad de perogrullo que todo directivo conoce pero que debido, a la difícil situación económica, se ha convertido en el poltergeist de las organizaciones que tienen que aniquilar.

Siempre ha habido miedos, pero no todos son malos. "Hay un miedo sano que lleva a estar alerta, a ser creativo y que impulsa a buscar cosas nuevas", dice Lotfi El-Ghandouri, autor de El despido interior y socio de Creative Society.

Sin embargo, ahora el temor a no llegar a fin de mes, a perder el puesto de trabajo se ha convertido en el rey. Ese miedo tóxico paraliza a las personas y transforma a los profesionales en seres egoístas y cortoplacistas: "Es un miedo negativo que conduce a replicar soluciones antiguas cuando tendríamos que buscar nuevas formas de actuar", comenta El-Ghandouri. La receta de este experto en desarrollo personal para evitar el despido interior –"se resignan a aceptar lo terrible que les vendrá encima"– es "dar la oportunidad a los profesionales de ser partícipes de la solución, no buscarla sin involucrar a los afectados".

Las consecuencias

Miguel Jara, autor de La salud que viene, habla del márketing del miedo: "La expansión planificada del temor, la angustia o el terror entre la población para conseguir que la ciudadanía asuma lo que no aceptaría tras un debate abierto, sereno, informado y racional". Asegura que cuando en una organización se utiliza el miedo para controlar a sus integrantes y obtener réditos económicos se está siendo corto de miras. "Los seres humanos tenemos en el miedo un aliado natural que nos avisa del peligro y nos previene para encararlo no aguantamos situaciones de enorme tensión durante mucho tiempo. No podemos vivir con miedo. Es absurdo utilizarlo si queremos que nuestra organización perdure por sí misma, que sea sostenible", señala Jara.

Para Pilar Jericó, socia directora de Innopersonas y autora No Miedo, es normal que los actuales vaivenes del mercado laboral provoquen intranquilidad, pero este sentimiento tiene que ser entendido como algo biológico, asociado al instinto de supervivencia. Por eso aconseja prestar especial atención al temor que provoca la incertidumbre que "en la mayoría de los casos, no es más que la mala interpretación de una situación provocada por la falta de información".

Lotfi El-Ghandouri, también coincide en que la información y la comunicación son los puntos clave para combatir los miedos y lo que él llama el despido interior, hastío y malestar laboral que convierte nuestro trabajo en una prisión.

Jara habla del miedo al paro: "Cuando gobierna la empresa, el trabajador no está centrado en utilizar su potencial. Emplear el miedo en el ámbito laboral se da sobre todo en empresas muy autoritarias y jerarquizadas, allí donde la toma de decisiones está muy repartida, donde el grupo es más consciente de que si hay crisis hay que apretarse el cinturón". Así asegura que se suele utilizar el miedo en compañías que usan al trabajador como un medio para obtener rentabilidad económica y no un fin en sí mismo.

Otro de los aspectos perniciosos del miedo en las organizaciones que apunta es la mediocridad: "Las empresas que juegan con el temor bajan su calidad porque al final los que quedan en plantilla son los profesionales mediocres, los más obedientes. En cuanto pueden, se quitan de encima los más críticos

que pueden traer iniciativas y que, en definitiva, pueden innovar. Si permiten que los profesionales saquen el talento fomentan la colaboración, que es lo que enriquece a la empresa, y no la competitividad". Concluye que el emporio que utiliza el miedo para conseguir sus objetivos denota mediocridad, porque no es capaz de generar ideas para motivar a la plantilla.

Lotfi recomienda que en situaciones de cambio hay que potenciar la inteligencia colectiva, es decir, tratar de buscar soluciones conjuntas escuchando las iniciativas de los empleados: "De lo contrario se pasa de la confianza a la sospecha, y del trabajo en equipo al individualismo".

Pautas para la empresa

El panorama es alarmante, y sin embargo las soluciones existen y son fáciles de poner en práctica. Según Pilar Jericó, las herramientas para controlar y erradicar los miedos son la comunicación y, sobre todo, el liderazgo cercano: "Sin información real la gente empieza a elucubrar, utiliza retazos de lo que ha escuchado o leído para elaborar su idea de lo que está sucediendo y ésto sólo se frena hablando francamente y transmitiendo lo que se sabe de cierto".

En situaciones de crisis que implican recortes financieros, es cuando todo el cuadro directivo de una compañía tiene que ser más transparente y sincero. No hay que esperar a tener diseñado un plan de actuación para comunicar en qué situación se encuentra la empresa. "La inmediatez es muy importante, el ejecutivo debe transmitir lo que sabe y, lo que es crucial, atreverse a decir: no sé más", explica Jericó.