

OCTUBRE 2020

IMPERIOS DEL MIEDO

FERRAN RAMON-CORTÉS

Nueve y cuarto de la mañana. Comienza la reunión virtual del equipo comercial de una importante entidad financiera. El director de zona se dirige a su equipo. Pinta un retrato catastrófico de la situación: recesión económica derivada de la pandemia, parón brutal de la actividad de los principales clientes, morosidad desbocada, etc. Seguidamente plantea los objetivos del trimestre, que son directamente irrealizables. Las caras de desánimo de los vendedores son un poema y el director lo percibe. Tras revisar los objetivos producto por producto, y ante las muestras de escepticismo del equipo, termina su exposición con frase lapidaria: “esto es lo que hay, y que lo tengáis claro: o llegamos, o en la próxima reunión seremos unos cuantos menos”.

LA “TORMENTA PERFECTA”

Vivimos tiempos difíciles, tiempos críticos para muchas empresas, que en pocos meses han visto desplomarse la actividad y se juegan su subsistencia. Tiempos en los que se tienen que tomar (y es empresarialmente necesario y correcto hacerlo) duras decisiones. Es la tormenta perfecta, el escenario propicio para que



reaparezcan formas de liderazgo autoritarias y despóticas que en algunos casos creíamos desaparecidas.

El razonamiento para aquellos que las practican es claro: la presión es la única manera de que la gente rinda al 100%, que den lo mejor de sí mismos. Se necesita – según ellos- un cierto nivel de presión para tensionar a la gente, para que sean conscientes de que deben realizar un esfuerzo suplementario, que deben implicarse más que nunca. Para ellos es la única forma eficaz de lograr el máximo esfuerzo de los demás. Piensan además que en el fondo no están haciendo otra cosa que plantear abiertamente la realidad. Porque en los tiempos que corren o todo el mundo nada y sin descanso, o la empresa se ahoga.

Hay en este planteo una certeza en el diagnóstico pero un error fundamental en la terapia: es cierto que en estos tiempos las organizaciones necesitan que todo el mundo de lo mejor de sí mismo y se implique al máximo, y puede llegar a ser cierto que un cierto nivel de presión ayude a conseguirlo. Pero con extrema facilidad se pasa de la presión al miedo, y ahí está el error: el miedo es un mal sistema para hacer que la gente se involucre. El miedo no estimula en absoluto, porque el miedo, por encima de todo, paraliza. Y nadie, presa del miedo, es capaz de dar ni de lejos lo mejor de si mismo.

CÓMO AFECTA EL MIEDO A MIS DECISIONES

Las emociones son una parte crucial en el proceso de toma de decisiones. Las encontramos al comienzo y al final de todos los mecanismos de decisión. Y cuando estas emociones toman la forma de miedo, lo que ocurre es que en nuestras decisiones comenzamos a perder la confianza y a dudar. En ambientes presididos por el miedo, aquellas tareas que en condiciones normales realizamos con absoluta naturalidad y eficacia las comenzamos a revisar, nos las cuestionamos, hasta el límite de dejar de ser capaces de llevarlas a cabo de forma natural. Dudamos de todo lo que hasta entonces hacíamos de forma automática, de las decisiones que tomábamos intuitivamente fruto de nuestra experiencia y profesionalidad. Presos del miedo nos ahogamos ya que el pensamiento comienza a entorpecer decisiones



que normalmente tomábamos sin pensar, y acabamos por cuestionarnos habilidades que habíamos desarrollado y afianzado durante años.

Como ha demostrado recientemente la investigación neurológica, las decisiones no dependen únicamente de la razón, sino de un diálogo interno permanente entre razón y emoción. Y si en este diálogo nos encontramos secuestrados por una emoción asfixiante, las decisiones más banales se vuelven imposibles de tomar.

¿Y que se puede esperar de nosotros bajo esta pauta de funcionamiento?

Podemos fácilmente caer en una situación de parálisis: somos incapaces de hacer, porque somos incapaces de decidir. O puede ser también que empujados por la presión que recibimos hagamos cosas, pero sin demasiado sentido. Y que cometamos todo tipo de errores. Que nademos, como quiere nuestra organización, pero sin tener claro ni hacia dónde ni por qué motivo.

Lo que está claro es que el miedo nos inhabilita para dar lo mejor de nosotros mismos. Bajo el sentimiento de miedo nuestra capacidad de percepción disminuye y como consecuencia nuestras decisiones son peores. No podemos esperar en estas circunstancias comportamientos creativos, ni capacidad de encontrar nuevas soluciones.

“MULTIPLICADORES DE PRESIÓN”

Si estas son las consecuencias, ¿Por qué algunos jefes siguen creando ambientes de miedo? La respuesta es sencilla: por su propio miedo. Son muchos los directivos que viven mal la incerteza de lo que ocurrirá. Que en su propia piel sienten el miedo de perder su trabajo o su empresa, y actúan como correa de transmisión, catalizando toda la presión hacia sus equipos.

Las investigaciones neurológicas apuntan que para el ser humano el dolor de perder es aproximadamente dos veces más fuerte que el placer de ganar. Consecuentemente, en la toma de decisiones humanas las pérdidas cobran más importancia que los beneficios. Los directivos actúan en términos de evitar la pérdida más que en términos de potenciales ganancias. Tienen más presentes los peligros que las oportunidades, y tienen dificultades para acometer el que debería



ser su rol: evitar que la presión se multiplique, que derive en miedo y que se transmita al resto de la organización.

La presión se traslada a los equipos desde el mismo proceso de fijación de los objetivos a cumplir. Es habitual ver en este escenario de crisis cómo las empresas plantean objetivos abrumadores a su gente. “Es un reto” les dicen, esperando conseguir su motivación. Pero la realidad es que cuando estos objetivos son claramente inalcanzables, lo que provocan es pura desmotivación. Ante un objetivo que sabemos que no podemos alcanzar deja de tener sentido esforzarse. Puestos a ser penalizados, o a perder incentivos, es lo mismo no haber llegado por poco que por mucho, con lo que no merece la pena ni el esfuerzo de intentarlo.

UN LIDERAZGO ALTERNATIVO

En momentos críticos como los actuales se necesitan nuevas visiones, nuevas soluciones, nuevos enfoques a los problemas. Se necesita una altísima dosis de inteligencia colectiva y cooperación. Y esto sólo sucede bajo un liderazgo inspirador y en un ambiente de confianza. En un ambiente en el que la gente se sienta reconocida y querida. Necesitamos que la gente exprima todo su potencial, y como afirma el neurocientífico Mark Jung-Beeman las personas de buen humor son mejores que las irritables y deprimidas a la hora de resolver problemas que requieren percepción.

No hay que edulcorar la realidad, ni pintarla del color que no es. Todo el mundo tiene que tener debida consciencia de la situación y sus posibles consecuencias. Pero hay que confiar en el potencial de las personas. Los directivos, ante la presión, tienen que actuar como diques de contención en lugar de como correas de transmisión. Tienen que mantenerla en la justa medida para que sea estimulante, pero no paralizante. Tienen que soportar ellos una parte de esta presión. Les pagan por ello. Por saber que el momento es crítico, pero por estimular el talento de sus equipos para superarlo. La amenaza a la gente no es una solución, es el principio del fin.



Como era de prever, no se alcanzaron los objetivos. Y lo cierto es que en la siguiente reunión no eran los mismos, pero no eran ni menos, ni más, simplemente las personas que integraban el equipo no eran las mismas. El motivo fue una reestructuración profunda del departamento, para adaptarlo a la nueva realidad. Y quien pilotó el proceso no fue el director de zona. Fue su jefe, el director regional tras deshacerse de él.

