



EL MIEDO Y LA GESTIÓN DEL MIEDO EN LA ORGANIZACIÓN

Los que tenemos la oportunidad de "pasillar" por las organizaciones, hemos podido descubrir cómo, en algunas de ellas, el miedo es utilizado como implacable batuta de la gestión de equipos. El desarrollo de determinadas actividades con ausencia de convencimiento sobre la utilidad de las mismas, no cabe si no en la obediencia ciega de muchos colaboradores a determinadas represalias que de forma velada, o no tanto, acompañan a los mensajes que éstos reciben de sus superiores con un lenguaje a veces sordo pero muy eficaz, en forma de mirada, gesto, tono o, simplemente, amparado en una cultura previamente enraizada en la organización, tendenciosa y en ocasiones perversa, que condiciona cualquier intento de creatividad o de capacidad para asumir riesgos.

El miedo es una emoción defensiva y útil para la supervivencia, que nos acompaña durante toda la vida y que nos ayuda a delimitar lo deseado de lo indeseado, lo que tenemos que ganar o perder ante una decisión y nos ayuda, sin duda, a defendernos de la parte hostil de nuestro entorno, creciendo y superándonos ante su aparición. El problema es cuando ese miedo se genera deliberadamente por parte de aquellos que tienen entre sus responsabilidades la de conducirnos "eficazmente" hacia los objetivos de la organización. Algo bueno en sí mismo, se convierte en una nube tóxica que afecta a toda la organización, desgarrando las ilusiones individuales, nos bloquea y hace del miedo al fracaso profesional un muro que separa lo que hacemos de lo que deberíamos hacer para avanzar libremente hacia nuestros objetivos profesionales, generando situaciones incapacitantes y el consiguiente auto abandono hacia lo que "me digan que tengo que hacer".

Nos encontramos entonces ante un nivel de secuestro emocional producto de la lectura amenazante que automáticamente hacemos de

determinadas instrucciones recibidas, con la consiguiente dificultad para elaborar otros escenarios posibles, otras alternativas o visiones relacionadas con lo que llevamos dentro y que se desvanecen ante cada nueva instrucción que recibimos al dictado de la perversa partitura del miedo instalada en la gestión. El miedo se ha apoderado de nuestros equipos castrando lo más importante que éstos tienen: su libertad de pensamiento y de acción y su derecho a contribuir al desarrollo profesional propio y de la organización.

1. EN BUSCA DE UN MODELO INDIVIDUAL

Uno de los factores más estresantes en el desempeño profesional es la incertidumbre ante lo desconocido, ante cuál puede ser el tributo a pagar en materia de represalia por no haber hecho exactamente lo que se nos ha pedido y como se nos ha transmitido. Nos aborda la duda sobre a qué nos enfrentamos y cómo prepararnos para ello, con la única información previa de situaciones referentes vividas por otros compañeros que, o dejaron de ser tenidos en cuenta para otros proyectos, o fueron descabalgados del plan de carrera en el que se encontraban. Ante la incertidumbre, unos pierden y otros salen reforzados porque las cosas no son como son, son como somos nosotros. Una misma situación, observada por dos personas diferentes, puede tener distintas interpretaciones. Lo que a algunos de nosotros puede parecer una oportunidad, a otros, puede parecerle una amenaza y cada uno debe decidir a qué grupo quiere pertenecer. Esa capacidad de posicionarse en uno u otro lado es la que nos permite controlar y gestionar las emociones relacionadas con el miedo, lo que no quiere decir ni liberarlas ni reprimirlas, sino reconocerlas e integrarlas, sabiendo utilizarlas para un buen desarrollo personal y profesional con el fin de evitar, entre otras cosas:

- El desarrollo de reacciones desproporcionadas de defensa y ataque de y hacia los demás que agregue, a los inconvenientes propios del miedo, otros relacionados con el empeoramiento de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
- Bloqueos en la capacidad de progresar personal y profesionalmente.
- Quedarse instalado permanentemente en la zona de confort, que aunque pueda ser una zona poco "confortable", lo vemos como un espacio que nos proporciona la seguridad de lo ya conocido

Cada uno de nosotros gestiona sus miedos en base a experiencias previas vividas, que solemos utilizar para aproximarlas según nos convenga, porque no hay una regla homogénea de comportamiento ante el miedo, como no hay dos formas iguales de gestionar las emociones. En los últimos años, donde la resistencia se ha impuesto ante la necesidad de afrontar los cambios, algunas personas que se han visto sometidas a dichos procesos, a veces paralizantes, han enunciado su particular forma de afrontar esas situaciones, muy cotidianas por otra parte:

- Recurriendo al refranero "no hay mal que cien años dure", en un intento de suavizar el impacto negativo del miedo, estando convencidos de que relativizar tanto el miedo como la situación que lo ha creado, puede ser una gran oportunidad para vencerlo.
- Asimilando la situación actual a otras vividas que puedan ayudarnos a extrapolar la situación comparada y la referida, de manera que creemos un modelo "ad hoc" para la nueva situación.
- Creando una hoja de ruta clara, concreta y concisa, que evalúe los pros y los contras de las acciones decididas. No se trata de destruir el

momento o de tomar decisiones rompedoras. Se trata más bien de proponerse pequeños objetivos, ninguno será pequeño, con el fin de ir ponderando el avance que conseguimos a medida que los vamos cumpliendo. Esta hoja de ruta o plan de acción, debe incorporar tanto acciones relacionadas con cómo nos vemos y sentimos por dentro, como otras que tengan que ver con la forma de relacionarse con nuestros superiores en la empresa, de forma que llegue un momento en el que podamos compartir la sintomatología de nuestras emociones paralizantes que nos incapacitan para continuar.

- Racionalizando el momento más allá de dejarse arrastrar por los impulsos. Qué me está pasando, por qué en este momento, cuál es la causa principal y otras serie de cuestiones por el estilo, nos puede ayudar a crear un modelo que dé respuesta por separado a esas preguntas.
- Desarrollando la autoconfianza mediante el rechazo de ideas relacionadas con el "no voy a poder", "no me atrevo con esto" o "voy directo al fracaso" y envolviéndose en el optimismo que nos cambia la visión, sin olvidar los éxitos que hemos conseguido en el pasado y que podemos ir hacia adelante sin necesidad de compararnos con nadie, siendo simplemente nosotros mismos y estando orgullosos de intentar ser mejores día a día. Ello implica conocerse mejor cada día y asumir que algo vamos a perder por el camino pero que, al final, vamos a salir triunfantes.

Como siempre sucede, cualquier situación de mejora en la organización requiere de una actitud vigilante por parte de los responsables de la gestión de los equipos y de una cada vez más generosa participación de éstos en la toma de decisiones, que pongan de manifiesto la sintomatología relacionada, en este caso, con la capacidad paralizante del miedo en la organización