

# El miedo al despido no siempre aumenta la productividad



[iStockphoto]/Thinkstock.

Estar más tiempo en el puesto de trabajo por miedo al despido no hace sino mermar la productividad y constituir una amenaza peligrosa de difícil detección. Para evitarlo, es fundamental gestionar la motivación de los empleados transformando una amenaza en un reto, a lo que, sin duda, ayuda la correcta comunicación de las decisiones que la empresa toma a este respecto.

Yolanda Antón

**H**l miedo a perder el empleo, a quedarse sin un salario, a engrosar unas listas del paro que ya superan los cinco millones de personas, al trabajo precario, a la inseguridad en los ingresos o al deterioro en las condiciones laborales hace reaccionar de modo diferente a los empleados.

En el momento actual, y con la intención puesta lejos de generalizar, el trabajador se transforma en un empleado desmotivado y más dócil que antes. Está tan preocupado por la seguridad en su puesto de trabajo que se abstiene de quejas -lo cual no es bueno para el empresario, porque el trabajador dócil no es

precisamente el más comprometido ni el más productivo- y cumple más horas de las necesarias, de modo que el panorama resulta tener efectos perversos e indeseables: se trabaja más, pero no se trabaja mejor.

**Las compañías tienen caras de personas que no pueden ni deben traslucir miedo**

El empleado termina estando presente en su puesto de trabajo, pero ausente en sus funciones. Puede alargar la jornada laboral innecesariamente

por el mero hecho de aparentar, ensalzar sus funciones tardando más tiempo en resolver los problemas añadiendo un componente de dificultad y esfuerzo que, en realidad, no existe y quejarse constantemente del volumen de trabajo que tiene cuando, en verdad, su productividad es muy baja.

Además de alargar la jornada laboral, las faltas al trabajo por enfermedades habituales se reducen. En algunos casos, porque hay personas que, simplemente, son ahora más conscientes de que hay que esforzarse más y que, si antes tenían un resfriado y no iban al trabajo, otros compañeros podían hacer su trabajo. Ahora, si la empresa atraviesa por un mal momento, esos compañeros pueden no existir. Lo peor de esto es que, en gran parte de las ocasiones, estos cambios no son de mentalidad, que sería lo más deseable, sino solamente una respuesta al miedo.

El miedo no siempre es malo y así podríamos diferenciarlo en dos: el tóxico, que paraliza y provoca errores por pasividad o por impulsividad, y el sano, que anima, que convierte la amenaza en reto. Muy posiblemente, en épocas de expansión, no hay del segundo y, en crisis, hay un exceso del primero.

¿Dónde está, por tanto, la clave para evitar que una organización se empape en estos momentos de miedo tóxico? Buscar el rendimiento, no la rentabilidad. Incentivar y no presionar. Ver el reto y no la amenaza. Ésta es la cuestión.

Proceder por amenaza es fácil, proceder por rendimiento es difícil. Resulta demasiado frecuente encontrar casos en los que los empleados acuden a su puesto de trabajo, realizan jornadas largas, trabajan semanas sin descanso -todo ello sin remuneración extraordinaria- con

el fin de evitar ser despedidos como parte del plan de ahorro dispuesto en sus empresas, aunque, finalmente, lo son, porque, a la hora de decidir quién sale de la organización, el tema económico pesa más que la calidad del trabajo realizado o el posible potencial. Esta manera de actuar, despidiendo a los que es más barato despedir, puede funcionar a corto plazo, pero, a la larga, puede terminar resultando caro para la empresa.

### **El miedo tóxico paraliza. El sano anima**

Las consecuencias que los despidos tienen sobre el estado de ánimo de una compañía son nefastas, de ahí la importancia de contemplar algo más que la vertiente económica en la elección de las personas que deben abandonar la empresa. Actuar de ese modo permitirá defender y explicar los despidos de forma clara, exponer quién se va y por

qué causas. Ningún despido es agradable. Todos los despidos se sentirán maltratados y tendrán una opinión negativa de la empresa. Los que se queden tendrán que realizar el trabajo de los que se van, de ahí la importancia de evitar que se forme una nube de desconfianza en su futuro y comiencen a absorber un miedo tóxico que les impida apreciar la situación como un reto y no como una amenaza.

En el momento en el que la situación económica mejore, deberemos estar listos para relanzar nuestras organizaciones y eso sólo podremos hacerlo si contamos con personal preparado y, a la vez, motivado. Las compañías tienen caras de personas, caras de empleados, de empresarios, de clientes, de proveedores..., que no pueden ni deben traslucir miedo, inseguridad, enfado... porque restan efectividad y creatividad, dos cualidades cuya ausencia deriva en destrucción ::

