

## **OBSTÁCULOS AL DESARROLLO DE LA PERFORMANCE.**

### **Claro, la crisis de septiembre 2008**

La crisis económica, financiera o mundial empezó en septiembre del 2008. Debido a sus efectos sistémicos hacen que aún suframos las consecuencias de esta recesión. Es cierto que algunas personas empiezan a ver la luz al final del túnel, pero cada uno entre nosotros actúa prudentemente en sus acciones empresariales y en sus declaraciones.

Al mismo tiempo, vivimos actualmente algo completamente nuevo ya que según los economistas, esta es la crisis más importante desde la del 1929. Algunos incluso aseguran que es la crisis más importante vivida por el hombre, algo que es vivido como si hubiéramos alejado de nuestros países occidentales el riesgo de una guerra sangrienta, una dejadez que habría creado una guerra económica que de repente afecta a todo el mundo. ¿ Acaso sería necesario a travesar crisis de vez en cuando?

Este no es el propósito filosófico de este artículo, sin embargo, estaría bien analizar la pregunta a fin de evitar estas situaciones. Es cierto que en los países occidentales desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, somos la primera generación en vivir un momento tan difícil. Sin embargo, tenemos que relativizar, estamos lejos de vivir lo que vivieron nuestros abuelos, y de lo que se vive en otros lugares del mundo.

Como toda situación nueva, ésta es evidentemente difícil: nos gustaría encontrar y tener la solución milagrosa para que todo vuelva a ser como antes. Después de 18 meses de crisis, empezamos a tomar conciencia de que nada volverá a ser como antes y que algunas cartas del juego tienen que ser redistribuidas o que ya están redistribuidas. Entonces cada uno propone su solución, su teoría, su visión pero la realidad es concreta, hoy más que nunca necesitamos ser *performantes* y eficaces día a día.

El hecho de que la crisis sea mundial y mediatizada, tiene al menos el efecto de ser conocida por todos. Según el sector de actividad, todos han sido afectados de una manera más o menos rápida, más o menos fuerte, salvo algunas excepciones pero en líneas generales, la crisis afectó a todos.

**El riesgo más grande era quedarse de brazos cruzados.** Cada quien por su lado ha tomado decisiones y ha intentado aplicarlas. Por poner un ejemplo, ANSE diversificó su clientela para desarrollar su cartera de clientes potenciales y de clientes. También multiplicó su prospección, adoptó su módulo de coaching corto a la performance. Anse se desarrolla actualmente gracias a la creación del concepto Anse - Performance. La red Metasystème ha desarrollado la formación del coaching en varios países de Europa. Anse Coaching se encarga de los países hispánicos. Si la crisis no se hubiera desencadenado, ¿hubiéramos desarrollado estas actividades tan rápidamente?

En varias empresas, a falta de estrategia a más largo plazo, el concepto de crisis suscitó generalmente reacciones más estratégicas como por ejemplo centrarse de nuevo en el meollo de la profesión, reducir las provisiones inútiles, cortar todos los gastos no productivos, e incluso reducir radicalmente la organización para limitar los gastos de plantilla.

El conjunto de estas acciones estratégicas necesarios tuvo efectos colaterales, no siempre previsibles o medibles :

## De orden estructural

Según el tipo de sector, el balance 2008 y otros, los banqueros reaccionaron a esta crisis dejando de prestar dinero. Los proveedores también empezaron a disminuir las provisiones y exigieron medios de pago más rápidos. Llegaron nuevos competidores, ya sea con el objetivo de ampliar su cartera de pedidos o de eliminar sus provisiones, o sino de explorar un nuevo mercado con su lote de errores, baja de precios y de mundialización. La lista es larga.

Sin embargo, como consecuencia a esta crisis, el cliente se ha vuelto más observador, exigente y profesional. Cada vez hay menos derecho al error. En efecto, a veces el cliente es ahora más volátil y exigente y de esta modo, si no se siente satisfecho, aprovechará para informarse acerca de lo que ofrecen otras empresas. También se ha vuelto más comprensivo pero exige conocer el “estado de salud” de su proveedor. Es como si el cliente y los otros participantes externos no quisieran saber acerca del efecto de anuncio, de marketing u otros, o más bien dicho, como si el marketing se convirtiera en el lenguaje de la verdad, de la prueba.

A veces, este conjunto de reacciones ha tenido como consecuencia una reducción obligada de los precios, y por ende de los márgenes, la búsqueda de nuevos proveedores, clientes, la elaboración de nuevas estrategias, la redacción de nuevos modelos de negocios, de nuevas acciones; pasar más tiempo con los banqueros, con los interventores de cuentas, los auditores de cuentas, asociados y accionarios: *trabajar el doble, con la mitad del tiempo y el doble de rápido* : hemos escuchado muy a menudo esta frase.

## De orden emocional

Los medios de comunicación pusieron de manifiesto los efectos del estrés que llegaron incluso hasta a provocar suicidios en las empresas. En mi modesta opinión, esto se relaciona también con carencias en la gestión. Los psicólogos constatan que esas personas desamparadas son muy a menudo personas que sin duda alguna tenían problemas personales y que sin embargo se implicaban totalmente en la vida de la empresa y en el trabajo de cada día.

Como consecuencia de esta crisis, se creó una pérdida de sentido, de valor, y añadió tensión suplementaria a la tensión ya existente. En efecto, el miedo, la ira, la angustia, la decepción se impusieron sobre la alegría, la calma, el bienestar, la serenidad, la estimulación, la energía, la afección, el amor en la confianza en sí mismo y en los demás.

¿Qué trabajador no tiene miedo a perder su trabajo, a que su empresa desaparezca? ¿Qué trabajador no tiene miedo por el hecho de que su pareja acaba de perder su empleo y que entonces es él el que tiene que encargarse de todos los gastos?

¿Qué dirigente no tiene miedo a perder en cinco minutos lo que construyó en varios años? En efecto, ¿qué dirigente no declara haberlo intentando todo, ya no encontrar soluciones a sus problemas y encontrarse ahogado de emociones negativas? Los medios de comunicación se centraron mucho en el estrés de los trabajadores, sin embargo, hablaron menos del estrés del dueño de la empresa y especialmente de los de las PYMES. Cabe resaltar que aquellos que decidieron trabajar en las PYMES, era justamente porque buscaban una empresa con calidad humana, es decir, una empresa en la que las emociones se expresen. En las PYMES, en periodo de crisis, las emociones están más a flor de piel que nunca.

Este artículo podría tener como objetivo enfocarse en las emociones, en los ejemplos emocionales, entrar en los detalles, sin embargo el objetivo es más bien demostrar que lo que usted ha vivido, o está viviendo ahora se asemeja a lo que otros vivieron. **El verdadero objetivo no es tranquilizarse porque otros atraviesan la misma situación que usted sino ver como salir de estas emociones y de sus problemas estructurales ya que a veces es complicado convivir con las consecuencias.**

## Consecuencias

Una de las primeras consecuencias de estos efectos estructurales y emocionales, es un incremento del individualismo, de silos en la empresa con la noción de que cada uno debe de tirar agua para su molino (todos para uno y uno para todos). Es de esta manera que a veces, todos, incluso hasta el dirigente se ha vuelto más individualista. Defiende primero sus propios intereses antes de los de la empresa. Es una gran paradoja ya que lógicamente, los intereses de la empresa son los intereses de todos, pero por desgracia, es una consecuencia de la crisis actual.

En conclusión: en estas empresas se crearon rivalidades entre los servicios y competencias malsanas en detrimento de la cooperación y la inteligencia colectiva, lo que produce un sentimiento de gran frustración entre muchos de los miembros.

El miedo a la pérdida de empleo o también de ver como su manager, líder, jefe en desamparo creó o multiplicó efectos perversos de juego de poder, juego de seducción y de manipulación dentro de la empresa,. En efecto, hay cambios de comportamientos en los que algunos señalan las carencias de los demás sin aportar verdaderas soluciones, otros quieren que el dirigente piense que ellos son mucho más competentes que el resto de sus compañeros en caso el jefe tenga que despedir a uno de sus trabajadores. A veces ocurre que el mismo jefe, con sus propias emociones, no sabe si tiene que tomar decisiones o cómo debe de tomarlas.

En el análisis sistémico, todos estos juegos de poder, de seducción, de manipulación, estas creaciones de chivo expiatorio nos parecen normales y no nos sorprenden. Sin embargo, crean el efecto inverso esperado. En efecto, todos estos hechos y aspectos aspiran al dirigente hacia el interior de la empresa. Ahora bien, en este período de crisis, es la empresa la que debe de movilizarse hacia el exterior. La empresa debe de centrar su energía en los verdaderos objetivos (batallas), en la realización de diferentes acciones, de indicadores de medida de resultados diferentes. Ahora bien, estos efectos nefastos aspiran a la empresa hacia lo interior. Tienen un objetivo inconsciente: el miedo a ir hacia otra cosa, el miedo a tomar decisiones, el miedo al cambio. En efecto, al aspirar (o dejando que se aspire) la dirección y por consiguiente la empresa o el equipo hacia lo interior, ésta pierde contacto con el exterior. Ahora bien en período de crisis, lo exterior (accionarios, bancos, proveedores, clientes, mercados, poderes públicos) solicita aún más atención y quiere escuchar el discurso del dirigente o del líder.

Asimismo, lo exterior permite al dirigente, a los ejecutivos dirigentes de *experimentar* el mercado y tomar decisiones estratégicas que a veces son totalmente diferentes de lo que la empresa hubiera podido imaginar antes de la crisis pero que tienen sentido con el proyecto de la empresa y el del dirigente.

Es justamente para evitar estas diferentes consecuencias o porque las empresas han comprendido que habían alcanzado un límite ya que sus reuniones no tenían mucho sentido (demasiados conflictos o problemas internos), que la teoría de soportar ya no era un buen

principio, que ya no contaban con buenas cifras, que el final del túnel parecía lejos y que a pesar de todo, aún deben de existir caminos por recorrer, y es por todas estas razones expuestas que las empresas nos llaman para realizar uno o varios módulos de desarrollo de la performance.

Si desea intercambiar puntos de vista sobre estos diferentes propósitos, si desea presentarme su empresa y ver si podemos contribuir al desarrollo de la performance en ella, no dude en enviarme un correo a [claude.arribas@anse.fr](mailto:claude.arribas@anse.fr), o llamarme a mi móvil al 00 33 6 82 69 70 83, o visite mi página web y haga clic en la pestaña "contacto" o en Viadeo o LinkedIn o Facebook.

Si desea formarte a nuestra escuela Metasystème de Alain CARDON en Madrid que permite al líder, al manager, al coach, al consultante desarrollar su propia performance, la de su equipo, de su empresa o de sus clientes, no dude ponte en contacto con nuestro colaborador español I<sup>2</sup>C quien te dará todas las informaciones: [www.i2c.es](http://www.i2c.es) , Ángeles BARBA [abarba@i2c.es](mailto:abarba@i2c.es) o 607 743 831, Tres cantos, Madrid.

Muchas gracias y hasta pronto  
Atentamente.

Claude ARRIBAS

Copyright 2010 [www.anse.fr](http://www.anse.fr)