

LA PERMANENCIA DE LOS MIEDOS

Guillermo S. Edelberg D.B.A.

Profesor Graduate School of Business, Universidad de Palermo

Profesor Emérito INCAE Business School

Hace muchos años vi un clásico de la cinematografía francesa titulado *Le salaire de la peur* ("El salario del miedo") donde se narra la historia de cuatro hombres contratados para transportar un cargamento de nitroglicerina. Debían partir de su pueblo, situado en una comarca aislada de un país centroamericano, y llevarlo en dos camiones destartados a lo largo de 500 kilómetros de un peligroso camino de montaña. Si lograban su objetivo, quienes sobreviviesen habrían de recibir 2.000 dólares.

La película podía interpretarse desde distintos puntos de vista; pero lo que me llamó la atención en aquella oportunidad fueron la claridad con que el título asociaba el salario con el miedo y la disposición de los protagonistas a aceptar el trabajo para ganar un poco de dinero e irse del pueblo, pese a los riesgos que implicaba y el miedo que les inspiraba.

¿Es el miedo en el trabajo una sensación que surge al realizar tareas riesgosas como la descrita o es algo habitual en el seno de las organizaciones? ¿Es fomentado por quienes están en puestos gerenciales? ¿Cómo influye en el desempeño? El tema del miedo en el trabajo no es nuevo; pero se reactivó con motivo de las discusiones en el Senado de los Estados Unidos, a mediados de 2005, sobre el posible nombramiento de John Bolton -de quien se dijo que en trabajos anteriores acostumbraba a intimidar a sus subordinados- como embajador ante las Naciones Unidas.

El miedo, como sabemos, es una de las emociones de los seres humanos. El diccionario de la Real Academia lo define así: "1. Perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario. 2. Recelo o aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea". Además de miedo, en el lenguaje diario de las organizaciones se emplean otras palabras, en forma intercambiable y sin buscar precisión técnica, tales como temor, terror, ansiedad, fobia y aversión.

También sabemos que en las organizaciones existe el miedo -agravado por la dependencia de los empleados con respecto a quien o quienes ocupan posiciones gerenciales- porque, como no podía ser de otra manera, los seres humanos que las integran son los mismos adentro que afuera de sus límites. La lista -sin que ésta pretenda ser exhaustiva o presentada en orden de importancia- incluye, por ejemplo, los siguientes: el miedo al jefe, el miedo a las evaluaciones, el miedo al *feedback* (retroalimentación), el miedo a perder el trabajo, el miedo a hablar en público o a las preguntas que se hacen al final de las charlas, el miedo a negociar, el miedo a experimentar o a equivocarse, el miedo a no progresar en una carrera, el miedo a los papelones, el miedo a una pérdida de *status*, el miedo a los nuevos conocimientos y al cambio y el miedo a quejarse o protestar o expresar desacuerdo o disconformidad.

Estos miedos hace tiempo que se conocen -vendrían a ser algo así como los "normales"- y las empresas que se interesan por ayudar a quienes los sufren no tienen mucha dificultad para encontrar asesoramiento y mitigar sus efectos. Por ejemplo: abundan los especialistas y las publicaciones para ayudar a quienes tienen miedo de hablar en público. En general, los expertos recomiendan un adecuado liderazgo, la confianza, la comunicación, el compartir errores, el hablar acerca del miedo y el describir la visión de la empresa a los efectos de manejarlos.

Con base en lo anterior, es posible concluir que estas situaciones no son difíciles de enfrentar.

No es tan así. El problema se complica cuando existen gerentes “agresivos” cuyo estilo de liderazgo incluye actitudes tales como intimidar, atemorizar, amenazar, asustar, coaccionar, conminar o despreciar a sus subalternos o ser hostiles o faltos de paciencia, lo cual, según algunas encuestas, no es raro encontrar. En estos casos, dicen algunos especialistas, “los empleados evitan los riesgos, mantienen un perfil bajo y disminuye la productividad”.

Hay quienes opinan lo contrario. Según un artículo publicado en *The Economist* (Londres: febrero de 2003) “la habilidad para inspirar miedo ha sido siempre una herramienta esencial del *management*. Muchos gerentes generales manejan sus empresas por medio del terror”. Según otro artículo (J. R. Koelsch, *Manufacturing Engineering*, Dearborn: marzo de 1997), “una moda hoy día popular es la creencia de que no debe existir el miedo en los lugares de trabajo. Se repite una y otra vez en los seminarios: la gerencia debe preocuparse por crear una atmósfera confortable y de la cual se pueda disfrutar. No estoy de acuerdo. El miedo es un gran motivador, una espuela que mantiene a la gente preocupada por fabricar productos mejores, más baratos y más rápido. Debe ser en un dispositivo bien usado que forme parte del instrumental de un gerente. El miedo a perder el trabajo hace que la gente se eduque y entrene; el miedo a perder clientes es lo que hace que uno quiera producir artículos de calidad”.

Una cita mencionada con cierta frecuencia, nada menos que de Maquiavelo en *El Príncipe*, dice así:

Surge de esto una cuestión: si vale más ser amado que temido, o temido que amado. Nada mejor que ser ambas cosas a la vez; pero puesto que es difícil reunir las y que siempre ha de faltar una, declaro que es más seguro ser temido que amado. Porque de la generalidad de los hombres se puede decir esto: que son ingratos, volubles, simuladores, cobardes ante el peligro y ávidos de lucro. Mientras les haces bien, son completamente tuyos: te ofrecen su sangre, sus bienes, su vida y sus hijos, pues -como antes expliqué- ninguna necesidad tienes de ello; pero cuando la necesidad se presenta se rebelan.

Según se dice, esto es aplicable a quien gobierna y no a quien maneja una empresa.

¿O no?

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinadores de investigación:

Finanzas:

Conrado Martinez
cmarti1@palermo.edu

Marketing:

Eugenia Cannata
ecanna@palermo.edu

Management:

Juan Lucas Dapena
jdapen@palermo.edu

Recursos Humanos:

Emilia Montero
emonte@palermo.edu

Economía:

Marcelo Quiñones
mquino@palermo.edu

Operaciones:

Diego Regueiro
dregue@palermo.edu