



ARTÍCULO III

El miedo como mecanismo de gobierno organizativo: la esclavitud de oro del s. XXI

Autor: Salvador García. Dpto. Psicología Social Universidad de Barcelona. Consultor de empresas. salvadorgarcia@ub.edu. Impulsor del movimiento eutópico Wake up!
<http://wakeup-wakeup.blogspot.com>

Qui metuens vivet, liber mihi non erit unquam
(Al que vive temiendo nunca le podré tener por libre). Horacio

Estas breves páginas recogen lecturas y vivencias de su autor, y su finalidad es la de ir ordenando su comprensión del fenómeno del miedo en la empresa con fines de inducción de debate e intervención positiva.

El ser humano siempre ha vivido – o ha dejado de vivir- sometido al miedo, tanto agudo como crónico. Lo que ha ido cambiando a lo largo de su historia en nuestro planeta son las fuentes y el sentido adaptativo de dicho miedo. Estamos biológicamente muy bien diseñados para afrontar el miedo agudo a los animales depredadores, ya sea atacando o huyendo. Tenemos brazos y piernas para arrojar lanzas mortíferas, para escapar corriendo en la gran sabana o – aún mejor- para subirse a los árboles como nuestros primos. No tenemos brazos y piernas precisamente para jugar al paddle.

Una vez se hace sedentario y empieza a estructurar jerarquías de poder, los miedos humanos se van haciendo más simbólicos: miedo al castigo del faraón, del señor feudal, de Dios, de Alá, de los sumos sacerdotes, del jefe, del “sistema”, etc. En todo caso, se trata de la utilización del miedo como mecanismo de gobierno basado en el control y sometimiento de los subordinados por parte de los grupos dominantes en cada sistema social u organizativo. Estos miedos no se acostumbran a resolver atacando ni huyendo, aunque nuestra fisiología se activa como si fuera a atacar o huir, por lo que sometemos a nuestro organismo a un desgaste innecesario y generador de vulnerabilidad a enfermar.

Ya los filósofos clásicos empezaron a reflexionar sobre el fenómeno del miedo. Aristóteles decía que “el héroe no tiene miedo a la pobreza, a la enfermedad ni a la muerte. Únicamente ha de tener miedo a la falta de amigos y a la infamia. Quien no teme a la falta de amigos es un temerario, y quien no teme a la infamia es un desvergonzado”. Según esto, andamos últimamente escasos de héroes. Y también de emprendedores. El diccionario define la palabra valor en su acepción de valentía como “cualidad moral que hace falta tener para afrontar sin temor grandes empresas”

¿Qué es el miedo?

El miedo racional es un estado emocional fisiológicamente adaptativo para afrontar situaciones percibidas como peligrosas para la integridad personal, ya sea a nivel físico, emocional o, incluso, ético. Sin embargo, muchas veces se experimenta de forma



irracional, sin que tenga ninguna función fisiológicamente adaptativa positiva, sino simplemente como ansiedad o estrés inhibitor de la acción. Aunque se asocia preferentemente a inhibición conductual, el miedo también puede desencadenar reacciones de ataque y agresión, o bien de huida y desaparición de la escena..

Tal como muestra la figura 1, el miedo es un estado emocional a medio camino entre la rabia de la reacción de lucha-huida y la tristeza de las reacciones de derrota. A nivel cognitivo, se asocia a esfuerzo adaptativo pero sin percepción de controlabilidad de la situación. El miedo y la ansiedad son fisiológicamente superponibles. En el caso de la ansiedad muchas veces no existe una causa directamente inidentificable, y en las últimas décadas son muy frecuentes las "crisis de pánico" o ataques de ansiedad agudos.

El miedo crónico o neurosis de ansiedad puede experimentarse sin sintomatología vegetativa asociada de aumento de frecuencia cardiaca, sudoración, hiperventilación,

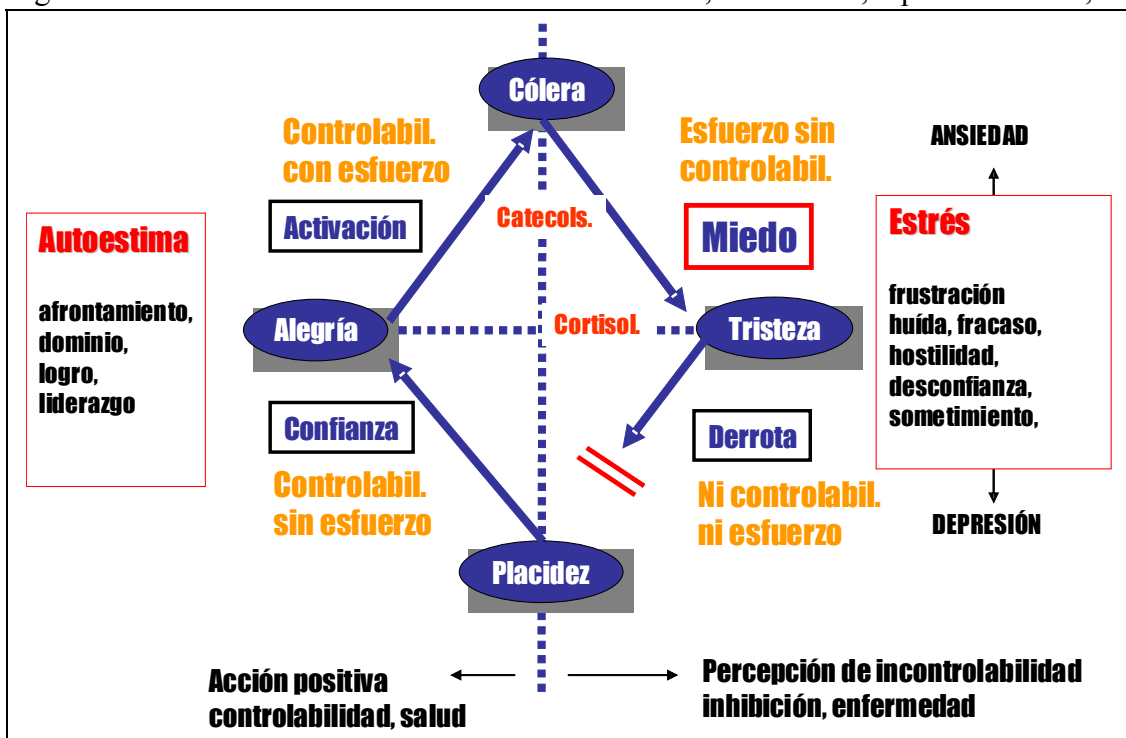


Figura 1

temblor, etc., constituyendo un estado de temor expresado mediante síntomas de contracción y tristeza. ¿Será que el semblante contraído y mortecino de muchas personas que nos rodean o el nuestro propio refleja un estado de ansiedad, tristeza y claudicación existencial por temor crónico a expresarse y a ser uno mismo?. El abundante consumo de psicofármacos para contrarrestar estos síntomas es, por supuesto, un remedio insuficiente.

Tabla 1. Algunos de los miedos más frecuentemente utilizados de forma más o menos consciente como mecanismo de control social en la empresa

- Miedo a expresar a los jefes lo que realmente se opina de ellos
- Miedo a expresar lo que realmente se opina de las políticas de la empresa



- Miedo a ser despedido
- Miedo a no ser promocionado
- Miedo a ser criticado por defender derechos de equilibrio trabajo-vida
- Miedo a ser considerado "blando", especialmente lamentable en el caso de las mujeres con funciones de responsabilidad
- Miedo a ser uno mismo y sufrir algún tipo de rechazo o incluso expulsión del sistema
- Miedo a equivocarse, cometer errores, y ser castigado por ello de una u otra forma
- Miedo a pensar de forma autónoma, solidaria y gozosa
- Miedo a confiar

El estrés es miedo. Es un sobreesfuerzo adaptativo intenso y crónico sin percepción de controlabilidad por parte de la persona, que se siente amenazada por una fuente de control externa sobre la que no puede actuar. Si continúa esta situación de hiperactivación, se puede ir entrando en estados de inhibición, derrota y depresión.

Dramáticamente, el miedo e incluso el terror y el asesinato de inocentes es utilizado como mecanismo de búsqueda de hegemonía y control social por parte de gobiernos legales y grupos opositores de todo tipo. Incluso podríamos llegar a afirmar que hoy día existe en el planeta un miedo especialmente insidioso y difuso derivado de este fenómeno execrable. En un chiste gráfico de EL ROTO (El País, 16 marzo 06) se podía leer hace poco en boca de dos personajes siniestros: "Invierte en miedo, va a subir mucho"

Sin llegar ni mucho menos a estos extremos, el miedo también se está utilizando – de forma más o menos consciente- a nivel del gobierno organizativo de nuestras empresas, con consecuencias negativas para su salud y efectividad máximas (Tabla 2).

Tabla 2. Consecuencias negativas del gobierno organizativo estratégicamente basado en el control y el miedo a salirse del sistema

- Sentimiento colectivo de "atrapamiento sin salida" dentro de una situación de relativo privilegio material (actual "esclavitud de oro")
- Apatía relativa, "absentismo psíquico", falta de iniciativa y conducta emprendedora, sumisión al cumplimiento productivo de objetivos, vividos como instrucciones dictadas desde arriba y asociados a mecanismos y fantasías de recompensa-castigo, muchas veces pueriles
- Bloqueo de la espontaneidad, de la imaginación y de la creatividad, con la consiguiente ausencia de auténtica innovación
- Falta de aprendizaje y cambio debido a la aparente ausencia de problemas por miedo a la atribución de errores individuales
- Clima de tristeza, conformismo y falta de ilusión
- Critiqueo y atribución de fallos a otros
- Cooperación y trabajo en equipo insuficientes, yendo cada cual a lo suyo y tratando de sobrevivir mostrando valía adaptativa individual en el área o esfera propia de poder



La alternativa al miedo como mecanismo de gobierno organizativo

Gobernar una organización significa esencialmente tres cosas de alta complejidad teórica y práctica:

- 1 Orientar su rumbo hacia el futuro
- 2 Gestionar la dinámica de poderes y emociones interna
- 3 Legitimar la formulación y práctica de sus valores finales e instrumentales

Por tanto, no es fácil encontrar organizaciones bien gobernadas. A esto hay que añadir un hecho lamentable: muchas organizaciones están gobernadas por personas hiperactivas e incluso estresadas, sin tiempo para serenarse y saborear el silencio del espacio interior, fuente de sabiduría y de acción humanizadora del sistema.

Esta función de gobierno puede realizarse de forma estratégicamente orientada al control o bien al desarrollo y potenciación de las personas que componen la organización.

Más allá de discursos, la mayor parte de acciones organizativas están gobernadas en la práctica exclusivamente mediante valores de orientación al control (instrucciones, normativa, competitividad individual, Dirección por Objetivos escasamente participativa, seriedad, etc.), descuidando de forma estratégicamente negativa los valores de orientación al desarrollo (confianza, espontaneidad, cooperación, creatividad, alegría, etc.) Este desequilibrio se asocia frecuentemente a un exceso de estructura y de formalismo encorsetadores de la potencialidad y fluidez de los procesos humanos. La denominada Dirección por Valores por García y Dolan propone armonizar estos dos grupos de valores junto con otro esencial: el de los valores éticos. Un cierto grado de control entendido como estímulo y comprobación de resultados continúa siendo necesario.

La orientación al control suele basarse en la inseguridad y el miedo a la incertidumbre. Llevada a un extremo, implica aversión al riesgo, reticencia al cambio y desconfianza en la libertad y creatividad humanas. La obsesión por el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad. De ahí la máquina y no el organismo vivo como el mejor concepto hasta ahora para la organización de la empresa.

Las estructuras sirven para disminuir la incertidumbre y el temor a la espontaneidad y a lo desconocido, procurando así seguridad psicológica. Sin embargo, cuando son excesivas, cosa frequentísima, se convierten en tristes generadoras de temor, sometimiento e inhibición. Saber organizar no significa hiperestructurar, sino todo lo contrario: saber disponer las estructuras mínimas, e incluso desestructurar para liberar potenciales dormidos. Y eso da miedo, basado en la desconfianza en la autonomía responsable de las personas.

Dentro de las principales funciones de un buen jefe, de un buen líder, de un buen consultor e incluso de un buen educador existe una característica en común: la función



de "quitamiedos" irracionales para animar a la acción confiada, libre, creativa y con pleno sentido humano.

Un buen jefe corta la cadena del miedo que pueda generar la organización desde arriba, creando espacios de libertad, autocontrol y sentimiento de propiedad de la tarea, jugando a confianza y potenciando las capacidades o talentos de sus colaboradores, que dejan de ser "subordinados" dependientes y sometidos.

La alternativa al uso del temor como mecanismo de control organizativo es la construcción de confianza. Esto significa un profundo cambio cultural, reorientando el gobierno del sistema desde una dimensión de temor-agresividad-guerra-odio hacia otra de confianza-ternura-paz y amor. Hablar de amor en el mundo de la empresa puede parecer una utopía inalcanzable o incluso innecesaria o desubicada. Sin embargo, aceptaremos que el alto rendimiento profesional – que incluye valores como la creatividad y la sonrisa – sólo se consigue cuando se pone cariño en lo que se hace y cuando se cuidan los sentimientos propios y de los demás de forma amable y respetuosa.

El sentimiento de miedo o temor no es algo contra lo que haya que luchar y vencer de forma agresiva. Primero hay que poder observarlo desde fuera, identificarlo y reconocerlo como de elaboración propia.. Este primer paso es muy importante. Lo mismo que ocurre en las películas de terror, el monstruo más horripilante es el que no se ve sino que se imagina; una vez descubierto, aparece su artificiosidad y se desvanece su poder amenazante. Después, simplemente hay que decidir aceptarlo de forma consciente o evitarlo. En esta segunda opción, lo más inteligente es sustituirlo por pensamientos, emociones y conductas positivas y confiadas.

Superando inercias y miedos, el ser humano puede llegar a elegir ser autor consciente y apasionado de su propia vida.