

## Miedo organizacional

# Un escenario posible de erradicar

---

Miedo, término derivado del vocablo latino metus, acompaña al género humano desde los orígenes de su historia. Así es, el hombre a lo largo de los años ha aprendido a vivir con esta emoción que, como dijo sarcásticamente un día el destacado guionista chileno, Gustavo Frías, “es una emoción particularmente limpiadora, es una emoción relajante, es bastante sana... cuando no mata a la gente del corazón”. Nacimos con el miedo y, claramente, fue la religión católica la que un día, en medio de un parto, nos lo endosó hasta el último segundo de nuestra existencia con el conocido, pecado original. Apocalipsis bíblicos, guerras mundiales, pobrezas permanentes, pestes interminables, dictaduras militares, accidentes naturales, crisis económicas, desempleos crónicos... todos escenarios amenazantes que nos han transformado a nosotros los individuos, en víctimas potenciales de nuestro propio desarrollo.

Sigmund Freud en 1930 escribió *El Malestar de la Cultura*. En aquel tiempo el diagnóstico de la realidad y el futuro estaban cargados de pesimismo. Freud hablaba de la incomodidad del hombre con la cultura moderna y su imposibilidad de ser feliz: esa felicidad que surge de la satisfacción casi siempre instantánea, de necesidades acumuladas que han alcanzado elevada tensión y, de acuerdo con esto, sólo puede darse como fenómeno episódico. *El Malestar de la Cultura*, que una semana antes de ser impresa conoció los desastres del Martes Negro norteamericano (1929), concluyó con una mirada crítica a extensas épocas de incertidumbres. Según Karen Horney (*La personalidad neurótica de nuestro tiempo*), “el miedo y la angustia (en latín angustio, estrecho, angosto) son, ambos, reacciones proporcionales al peligro, pero en el caso del miedo el peligro es evidente y objetivo, en tanto que la angustia es oculto y subjetivo”. Es decir, transitamos por amenazas visibles e invisibles, que cruzadas con nuestro diario vivir, concluyen en imaginarios colectivos saturados de inseguridades, los cuales poco a poco se adueñan del conjunto de nuestros rincones individuales –afectivos, laborales, etc. De esta forma el miedo, que en la antigüedad estuvo dirigido hacia los dioses, hoy está planteado hacia el estilo de vida que llevamos, a lo cual Humberto Giannini, filósofo (*La reflexión cotidiana*) expuso: “los miedos dicen relación directa con el proyecto de vida de cada cual”.

### ORGANIZACION Y MIEDO, UN CRUCE AL DIARIO VIVIR

Las emociones son fenómenos afectivos complejos, bruscos, intensos y pasajeros, motivados por estímulos internos y externos, que producen en el sujeto una conmoción completa, tanto orgánica como psíquica. Desde los diferentes ángulos de la psicología moderna, se ha llegado a establecer que existen tres tipos de emociones nativas o primarias: el miedo, la cólera (o ira) y la emoción afectuosa. De estas tres variables, es el miedo una de las emociones más intensa que coartan la capacidad de reflexión del individuo.

Una organización coartada por el miedo, es un grupo humano trunco, vagamente operativo. ¡Así es!, el miedo muchas veces se apropia de las conversaciones de una organización. Son las fusiones, los despidos, las metas, los mega cambios, la alta competitividad, la rotación permanente, las crisis mal conducidas, algunos de los escenarios que invitan a temer, desconfiar y construir el día a día, desde perspectivas no reflexivas. Dejar de pensar, perder la razón, el norte o la prudencia, es el resultado de un cuerpo desgobernado por el miedo. También ocurre en un alto porcentaje de los casos, que malos liderazgos construyen identidad organizacional, desde discursos amenazantes y brutalmente controladores, repercutiendo negativamente en el grupo humano.

Trabajadores poco creativos, sumisos, con baja iniciativa, escasamente proactivos y altamente desconfiados, concluyen con resultados mediocres a la hora de evaluar la gestión. De esta forma, se percibe que una organización de estructura temerosa en su identidad, es una compañía frágil y desprovista de herramientas humanas, para revertir crisis; emprender en momentos complejos y mantener una calidad de vida mínima. Estos miedos también paralizan la participación, el sentimiento de pertenencia y la motivación por ser parte de ese grupo humano. Es por eso que el reto de toda empresa en este nuevo siglo, es construir culturas organizacionales altamente comunicativas, en donde el diálogo desprejuiciado genere un tránsito en los argumentos, valores, criterios y sueños del grupo. Esta perspectiva enunciativa es abordada por Leonardo Schvarstein (Psicología social de las organizaciones): “De esta manera la organización se constituye en sujeto enunciativo, esto por medio de sus inclusiones y omisiones, sus alumbramientos y ocultamientos, sus acciones en definitiva, exhibe un discurso que la identifica”. Se suma a esta valoración de la comunicación en el proceso organizacional JJ. Ader (Organizaciones), quien plantea que la comunicación “es el eje a partir del cual se desarrollan el resto de los procesos organizacionales”.

Eduardo Galeano en su libro *Las palabras andantes*, visualiza el tema del miedo en forma clara y directa. En el capítulo, *Ventana sobre el miedo*, escribe: “El miedo amenaza: si usted ama, tendrá Sida. Si usted fuma, tendrá cáncer. Si usted respira, tendrá contaminación. Si bebé, tendrá accidentes. Si come, tendrá colesterol. Si habla, tendrá desempleo...” Son estas ideas simples las que nos deben invitar a pensar y evaluar la realidad de nuestras organizaciones, y comprender claramente: los miedos como se levantan, también se pueden derrumbar.

El miedo siempre rondará por los muros y rincones de todo contexto humano, nuestro desafío está en apostar a lo que somos como individuos y grupo, y creer en la posibilidad de cambiar el paradigma de la recepción y contención, por el de la participación absoluta, es ahí donde ocurren las grandes cosas, es ahí donde se disipan nuestros temores más profundos, es ahí finalmente, donde se vehiculizan intenciones de compromiso, confianza y entrega organizacional.

Por último, en septiembre de 2006, en la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia), se realizó el XII Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS). Este congreso, uno de los más importantes del año para la región, centró su discusión en la “Sociedad de la Incertidumbre”. Durante varios días miles de estudiantes, docentes y público en general, dialogó sobre la incertidumbre como el elemento reconocible en esta sociedad moderna. Quienes participamos en esa actividad concluimos, que el valor de los comunicadores era gravitante para cambiar este estado anímico social, que claramente no es gratuito, pero que nuestro reto está en ser un aporte para dar certezas, construir confianzas, transparentar procesos y fundar imaginarios colectivos claramente activos, participativos y protagonistas del desarrollo social. Esto es aplicable a una compañía, una localidad, un municipio... y por qué no también, a nuestro diario vivir individual.

---

**Fernando Véliz Montero**

Ph.D - Mag en Comunicación Organizacional y Coach Ontológico.

[www.fernandovelizmontero.cl](http://www.fernandovelizmontero.cl)