



Artículo

Efectos del miedo en los trabajadores y la organización

Cristian Bedoya Dorado^{a,*} y Mónica García Solarte^b^a Profesional de Investigación, Grupo Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia^b Docente Asociado, Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 21 de enero de 2015

Aceptado el 16 de octubre de 2015

On-line el 31 de diciembre de 2015

Códigos JEL:

M12

M50

M54

Palabras clave:

Efectos

Miedo

Emoción

Organización

RESUMEN

A partir de la propuesta de Deming sobre erradicar el miedo en el lugar de trabajo, diferentes investigaciones han encontrado que esta emoción es negativa para los trabajadores y las organizaciones. Este artículo tiene como objetivo identificar los efectos que el miedo genera en los trabajadores y en las organizaciones. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica sobre los estudios del miedo en la organización y sus implicaciones en el trabajo. De este modo se agruparon los efectos del miedo en el trabajador y en la organización y se analizaron sus implicaciones, a partir de lo cual se encontró que identificar los efectos que tiene el miedo en la organización contribuye a la comprensión del papel que tienen las subjetividades en el contexto organizacional y el funcionamiento de estas.

© 2015 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The effect of fear on workers and the organization

ABSTRACT

Drawing on Deming's proposals for eliminating fear from the workplace, several investigations have found this emotion to be negative for workers and organizations. This article aims to identify the negative effects that fear generates among workers and organizations. To do this, a literature review of studies of fear in organizations and its implications for work was carried out. The effects of fear were classified into worker and organization and their implications were discussed, from which it was found that identifying the effects of fear in the organization contributes to the understanding of the role that subjectivity plays in organizational behavior and operation.

© 2015 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M12

M50

M54

Keywords:

Effects

Fear

Emotion

Organization

* Autor para correspondencia. Calle 4B #36-00, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
Correo electrónico: bedoya.cristian@correounivalle.edu.co (C. Bedoya Dorado).

Efeitos do medo nos trabalhadores e na organização

R E S U M O

Classificações JEL:

M12
M50
M54

Palavras-chave:

Efeitos
Medo
Emoção
Organização

A partir da proposta de Deming sobre erradicar o medo no lugar de trabalho, diferentes investigações encontraram que esta emoção é negativa para os trabalhadores e para as organizações. Este artigo tem como objetivo identificar os efeitos que o medo gera nos trabalhadores e nas organizações. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre os estudos do medo na organização e suas implicações no trabalho. Deste modo agruparam-se os efeitos do medo no trabalhador e na organização e analisaram-se as suas implicações, a partir do qual se encontrou que identificar os efeitos que tem o medo na organização, contribui para a compreensão do papel que têm as subjetividades no contexto organizacional e do funcionamento destas.

© 2015 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

En el comportamiento organizacional las emociones ocupan un eje central, debido al impacto que tienen en toda la organización (Robbins, 2004). De acuerdo con Robbins (2004), las emociones no se pueden separar del trabajo porque estas no se pueden separar de los trabajadores. Sin embargo, ciertas emociones logran ser disfuncionales para la organización al afectar el desempeño de los individuos, como es el caso del miedo.

Para Kish-Gephart, Trevino, Detert y Edmondson (2009), el miedo ha dado forma a la conducta humana desde siempre y lo sigue haciendo en la actualidad, incluso en el lugar de trabajo. Esta emoción ha sido estudiada desde diferentes perspectivas organizacionales, en las que se ha destacado su dimensión positiva y negativa para los resultados organizacionales (Deming, 1989; Jericó, 2006; Ryan y Oestreich, 1991; Suárez, 1997; Thongsukmag, 2003). No obstante, la literatura desde hace 30 años se ha centrado en identificar los efectos negativos que esta emoción genera en las organizaciones.

Para los años ochenta el Dr. Deming descubre la pérdida económica y de la cultura organizacional por causa del miedo en los trabajadores (Deming, 1989; Suárez, 1997; Walton, 1986). Según Deming (1989), el miedo tiene un alto precio en las organizaciones, ya que despoja a los trabajadores de su orgullo, los hiere y los priva de la oportunidad para contribuir en las metas organizacionales. Es por ello que propone en sus 14 puntos de gestión «erradicar el miedo del lugar de trabajo».

Bajo los postulados de Deming (1989) diferentes autores continuaron investigando sobre el miedo en el lugar de trabajo desde el enfoque de la calidad y la productividad. Por ejemplo, Ryan y Oestreich (1991) encontraron que por miedo a repercusiones los trabajadores preferían callar y no comentar sobre los errores. Jericó (2006), Lowe y McBean (1989) y Suárez (1997) encontraron que en las organizaciones el miedo se presenta de diferentes formas, por lo cual formularon listas de miedos, como el miedo al cambio, a perder el puesto de trabajo, a perder el poder, a no saber, a fallar, etc.

Otras investigaciones desde enfoques como los del comportamiento organizacional han logrado evidenciar que el miedo no solo afecta a los trabajadores en su dimensión psicológica y física (Lazarus y Folkman, 1984; Scarnati, 1998; Vahtera et al., 2004), sino que afecta también a los resultados organizacionales y sus componentes (Appelbaum, Bregman y Moroz, 1998a; Coget, Haag y Gibson, 2011; Detert y Burris, 2007; Gimpelson y Oshchepkov, 2012; Goleman, 2009; Kish-Gephart et al., 2009; Milliken y Morrison, 2003; Milliken, Morrison y Hewlin, 2003; Morrison y Milliken, 2000; Scarnati, 1998).

El presente artículo tiene como objetivo identificar los efectos que genera el miedo en los trabajadores y en la organización. Para ello se realizó una investigación de tipo exploratorio y

descriptivo-analítico. En la fase exploratoria se revisaron estudios del miedo en la organización que evidenciaran efectos negativos, publicados en libros, artículos de revistas indexadas y tesis doctorales. En la fase descriptiva las investigaciones fueron analizadas y agrupadas en 9 categorías que representan los efectos del miedo en los trabajadores y la organización. En esta fase se tuvieron en cuenta la naturaleza y la reacción emocional del miedo en los seres humanos como marco de análisis. Finalmente, se describieron las implicaciones que tienen los efectos del miedo en la organización del trabajo y los resultados organizacionales. De esta forma se espera proponer un marco de análisis que permita conocer la influencia que tiene la emoción del miedo en el contexto organizacional.

En la primera parte del documento se discute qué es el miedo, identificando su naturaleza y reacción emocional; a continuación se presenta el concepto de miedo en el contexto organizacional, teniendo en cuenta sus tipos, orientaciones o perspectivas de estudio; luego se describen los efectos del miedo en los trabajadores y en la organización según estudios teóricos y empíricos, y por último se exponen las conclusiones y las implicaciones para el campo de la administración y las organizaciones.

2. ¿Qué es el miedo?

El miedo ha sido estudiado a partir de diferentes perspectivas y enfoques disciplinares, como el biológico (Darwin, 1872; Vila et al., 2009), el psicológico (André, 2005; Freud, 1987, 1970; Nardone, 2003; Ohman y Birbaumer, 1993; Ohman y Mineka, 2001; Vigotsky, 2004), el neurológico (Goleman, 2009; LeDoux, 1996, 2000; Sah, Faber, Lopez y Power, 2003) y el socio-cultural (Furedi, 2006; Jericó, 2006; Marina, 2006; Rodríguez, 2004). A pesar de la existencia de los diferentes enfoques para abordar esta emoción, sus aportes representan un complemento a la hora de analizar el miedo en los seres humanos.

El miedo es una emoción fundamental, universal y necesaria (André, 2005; Rodríguez, 2004) con la que los animales y los seres humanos han sido programados naturalmente para responder y reaccionar ante los peligros en función de la supervivencia y la conservación de la especie (Darwin, 1872; Nardone, 2003). Es por ello que pertenece al sistema defensivo de la naturaleza, el cual incluye componentes motores para las conductas de la lucha, el bloqueo o la fuga a partir de reacciones instintivas que se originan de la percepción del peligro y de una serie de cambios fisiológicos (André, 2005; Marina, 2006; LeDoux, 1996; Ohman y Birbaumer, 1993; Ohman y Mineka, 2001; Weiten, 1992).

El miedo puede ser tanto objetivo como subjetivo, real o imaginario, racional o irracional, y está en función del sujeto que lo padece, de su percepción, y del sistema de creencias y recursos que le pueda servir como sistema de seguridad, el cual ha sido construido mediante las representaciones de experiencias anteriores.

De esta forma, la «peligrosidad» que provoca el miedo depende de la evaluación que hace el sujeto, y esta puede estar equivocada, lo que lleva a considerar el miedo como una anticipación «simbólica» del daño (André, 2005; Freud, 1970; Marina, 2006; Rodríguez, 2004).

2.1. Naturaleza y origen del miedo

A partir de los fundamentos de Darwin se ha establecido el carácter universal de las emociones tanto en los hombres como en los animales. No obstante, el miedo en el hombre resulta ser más complejo debido a que las reacciones pueden provocar al mismo tiempo debilidades en el sistema (André, 2005; Marina, 2006; Rodríguez, 2004), como el aumento de la presión arterial y la respiración agitada. Adicional a lo anterior, el miedo se encuentra sujeto a variables de género, clase social, percepción, experiencia, entre otros, lo que hace que esta emoción no solo sea de naturaleza psicobiológica, sino también de naturaleza psicosocial y se presente de diferentes maneras en los sujetos (Marina, 2006; Rodríguez, 2004).

De acuerdo con Rachman (1990), el miedo se acompaña de sentimientos de temor, de aprensión y de impotencia, lo que señala la protección natural del cuerpo ante un peligro o una amenaza tanto física como psicológica (André, 2005; Marina, 2006). Ante el peligro un individuo experimenta pensamientos y sentimientos subjetivos, como la sensación de impotencia, pérdida de confianza, sensación de irrealidad, sentimiento de indefensa, entre otros más. Esta experiencia subjetiva se acompaña de un componente fisiológico asociado a la activación de la amígdala (Grossman, 1967; LeDoux, 2000; Weiten, 1992).

Los fundamentos biológicos han permitido a la neurología considerar que el miedo es producto emocional de la amígdala (LeDoux, 1996, 2000). Este órgano se encuentra ubicado en la base del cerebro y es el encargado de recibir la información proveniente de todos los sentidos, alertando a otras estructuras cerebrales como el hipocampo y la corteza prefrontal, que activan el sistema nervioso y generan reacciones fisiológicas. Es por ello que Weiten (1992) considera que las emociones son experiencias subjetivas conscientes que se acompañan de una activación corporal o fisiológica, y de expresiones manifiestas en conductas o comportamientos. Por su parte, Grossman (1967) sostiene que al ser las emociones sentimientos subjetivos que responden a estímulos externos, estas se componen de respuestas somáticas y autónomas, así como de experiencias internas que se evidencian con las respuestas del sistema nervioso central.

2.2. Reacción emocional del miedo

Para Goleman (2009), los estímulos o señales sensoriales (principalmente provenientes de los ojos y los oídos) son transmitidos al tálamo y de ahí a las regiones del neocórtex (cerebro pensante), donde la información es ponderada a través de diferentes niveles de circuitos cerebrales, luego se procesa y finalmente se emite una respuesta para la situación. Sin embargo, ciertas investigaciones, como las de LeDoux (1996, 2000), descubrieron que existe una vía secundaria más corta, como una especie de atajo, que permite a la amígdala recibir las señales provenientes de los sentidos y de esta forma emitir una respuesta antes de que las señales sean enviadas al neocórtex. Así, el cuerpo reacciona psicológicamente y fisiológicamente antes de que el objeto generador de miedo haya sido identificado y evaluado (Goleman, 2009; LeDoux, 2000; Marina, 2006; Sah et al., 2003).

Activadas las señales del miedo por la amígdala, entra en funcionamiento el sistema nervioso, el cual genera reacciones como aumento en la frecuencia cardíaca, aumento de la presión arterial, tensión muscular, temblor en las extremidades del cuerpo, dolor de estómago, respiración acelerada, el tórax se ensancha, pelos

de punta, la piel se torna pálida, el hígado libera glucosa como combustible para los músculos, entre otras más (André, 2005; Goleman, 2009; LeDoux, 1996, 2000; Marina, 2006; Rodríguez, 2004; Sah et al., 2003).

De acuerdo con Rodríguez (2004), las reacciones fisiológicas del miedo permiten que el cuerpo posea mayor energía, mayor flujo sanguíneo cerebral y muscular, mayor resistencia al dolor y aceleramiento de las funciones psíquicas en lo relativo a la acción. La experiencia subjetiva y corporal del miedo también se compone de reacciones conductuales o motoras, poniéndose en marcha algunos de los programas de afrontamiento que van desde la lucha hasta la huida, que incluye conductas como la sumisión, la inmovilidad, el bloqueo, la lucha, etc. (Marina, 2006). No obstante, cuando el miedo alcanza cierta intensidad, puede llegar a paralizar toda acción de defensa, impidiendo incluso la fuga (Freud, 1987).

Las reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales se encuentran interrelacionadas entre sí, y pueden presentarse en conjunto o sucesivamente, así como de forma intensa o moderada (André, 2005; Marina, 2006; Rodríguez, 2004; Vigotsky, 2004). En la figura 1 se presenta el resumen de las reacciones del miedo en los individuos y las relaciones entre estas.

3. El miedo en la organización

Los estudios del miedo en las organizaciones han sido abordados desde diferentes perspectivas, entre las que se puede identificar la de la calidad y la productividad (Deming, 1989; Lowe y McBean, 1989; Moran y Brightman, 1998; Ryan y Oestreich, 1991; Suárez, 1997); la del comportamiento organizacional (Abdul, Sambasivan y Abdul, 2004; Allcorn y Godkin, 2011; Asad y al-Dubaisi, 2008; Detert y Burris, 2007; Hareli, Shomrat y Biger, 2005; Kish-Gephart et al., 2009; Kriegesmann, Kley y Schwing, 2007; Levine, 2010; Mealiea, 1978; Milliken y Morrison, 2003; Nelissen y Selm, 2008; Scarnati, 1998; Urda y Loch, 2013); la del liderazgo (Appelbaum et al., 1998a; Appelbaum, St-Pierre y Glavas, 1998b; Coget et al., 2011; Fry, 2003; Jericó, 2006) y la de la psicología organizacional (Dejours, 2009a,b).

De acuerdo con lo anterior, es posible identificar diversas aproximaciones sobre lo que significa el miedo en las organizaciones. Para autores como Ashkanasy y Nicholson (2003) el miedo en el lugar de trabajo puede definirse como la aprehensión generalizada en el trabajo. Según ellos, en ciertas condiciones el miedo y la hostilidad pueden ser una fuerza negativa dominante dentro de una organización. Por su parte, para Ryan y Oestreich (1991) el tema del miedo en el lugar de trabajo se encuentra relacionado con el sentimiento por posibles consecuencias como resultado de hablar o de contar preocupaciones y errores asociados a los fenómenos organizacionales.

Las investigaciones en torno al miedo en la organización o en el lugar de trabajo han resultado ser complejas. Por una parte porque el miedo es considerado «plural», es decir, que no existe un único miedo, sino diferentes tipos de miedos (Jericó, 2006; Lowe y McBean, 1989; Suárez, 1997; Thongsukmag, 2003). Por otra parte, por la existencia de diversas aproximaciones teóricas al miedo, que aunque han permitido contribuir a la comprensión de este fenómeno, describen y definen el miedo desde diferentes puntos de vista, y esta es una emoción que normalmente genera inquietud y puede variar entre los individuos (Argyris, 1990).

Como consecuencia, algunos autores han propuesto clasificaciones y tipos de miedo en la organización (Jericó, 2006; Lowe y McBean, 1989; Ryan y Oestreich, 1991; Suárez, 1997; Thongsukmag, 2003), lo que permite identificar a qué le temen los empleados en el lugar de trabajo. No obstante, algunas investigaciones han logrado evidenciar que el miedo no solo se presenta en los trabajadores sino también en los directivos y gerentes (Coget

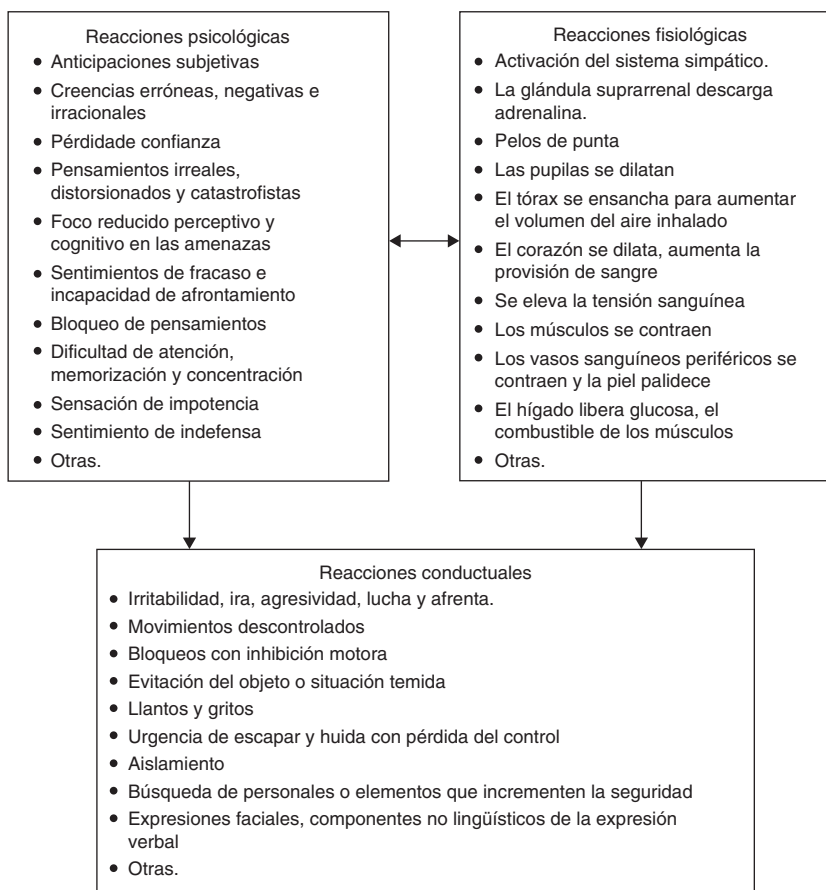


Figura 1. Reacciones del miedo en el ser humano.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1

A cada motivo, su miedo

Miedo principal	Motivación asociada	Algunos miedos derivados
A la no supervivencia Al rechazo	Necesidades básicas Afilación	Miedo a perder el trabajo Miedo a no llegar al fin de mes Miedo a ser distinto Miedo al éxito o destacar Miedo a relacionarse con las personas
Al fracaso	Logro	Miedo al error Miedo a asumir riesgos Miedo a tomar decisiones Miedo a no ser reconocido por el trabajo
A la pérdida de poder	Poder-Influencia	Miedo a perder un puesto de influencia Miedo a no ser reconocido socialmente
Cambio	Todas las anteriores	Miedo a un cambio de función Miedo a un cambio de localización

Fuente: adaptado de Jericó (2006).

et al., 2011; Collins, 2007; Deniz, Taştan y Gülen, 2011; Pina, Palma y Guimarães, 2006).

Entre las clasificaciones sobre los tipos de miedos en las organizaciones, la propuesta formulada por Jericó (2006), señala que los miedos emergen cuando son puestas en riesgo o en peligro las necesidades humanas de los trabajadores y gerentes, es decir, cuando se ven amenazadas las motivaciones (tabla 1).

De acuerdo con la información presentada en la tabla 1, de un tipo de miedo es posible que se deriven otros, dependiendo no solo

de las necesidades amenazadas, sino también de los factores psicosociales del sujeto que lo experimenta. De este modo, los miedos no siempre se presentan de la misma manera en los sujetos, y estos pueden variar y durar de acuerdo a la percepción de peligro que en la organización se presente (André, 2005; Jericó, 2006; Marina, 2006). Pese a que existen ciertos criterios para categorizar los tipos de miedo, Ralston (1995) señala que la lista de miedos en el lugar de trabajo es infinita. Adicional a ello, la evolución de la organización puede crear nuevos miedos, así como alterar otros ya existentes (Thongsukmag, 2003).

3.1. Orientaciones del estudio del miedo en la organización

Como se ha mencionado, en la literatura es posible evidenciar diferentes perspectivas para abordar el estudio del miedo en la organización a partir de enfoques teóricos. Sin embargo, la propuesta de Thongsukmag (2003) sobre orientaciones para el estudio del miedo tiene como base la dimensión positiva y negativa del miedo para los trabajadores y la organización (tabla 2).

Para el análisis de este artículo se tienen en cuenta los estudios sobre eliminar el miedo del lugar de trabajo y los estudios sobre la influencia del miedo en el comportamiento organizacional. Los estudios de estas orientaciones permiten analizar la emoción del miedo como un fenómeno negativo en el contexto organizacional, por lo cual es posible identificar los efectos que esta emoción genera tanto en los trabajadores como en la organización.

La consideración del miedo como emoción negativa en los contextos organizacionales no ha sido solo analizada desde estudios organizacionales, sino que otras disciplinas, como la psicología, han aportado evidencias de ello. Desde la psicología organizacional y

Tabla 2
Orientaciones de los estudios del miedo en la organización

Orientación o perspectiva	Definición
Sobre la aplicación del miedo	Criticar la asociación del miedo con lo «negativo» para el desarrollo individual y organizacional, y se considera que el miedo puede inspirar acciones inmediatas por parte de los individuos. En este sentido, el miedo puede ayudar positivamente a los individuos a ser más pragmáticos y a limitarse a examinar todas las cuestiones para garantizar que se tomen decisiones bien informadas. La aplicación del miedo es más notable durante los procesos de toma de decisiones, donde las consecuencias son serias y donde los factores que influyen en la decisión final son conducidos por la emoción
Sobre eliminar el miedo del lugar de trabajo	Se centran en los efectos negativos que el miedo genera en el lugar de trabajo. Se hace hincapié en expulsar los miedos del lugar de trabajo debido a que esta emoción no es compatible ni con la calidad ni con la productividad. El miedo es considerado como una forma perturbadora que impide que los empleados y la empresa desarrollen todo su potencial. A diferencia de los primeros estudios, sostienen que cuando se utiliza como motivador, los resultados que se obtienen son negativos. «El miedo puede generar pérdidas asombrosas, ya que afecta tanto a la eficacia de la empresa como a la calidad de vida en el trabajo. El miedo es una barrera para la ejecución individual y empresarial» (Suárez, 1997, p. 71).
Sobre cómo el miedo influye en los comportamientos y el aprendizaje organizacional	Bajo un enfoque diferente a los anteriores estudios, se centra en las observaciones del papel que juega el miedo en el lugar de trabajo. Los investigadores consideran que el miedo se presenta de diferentes formas y en diferentes individuos de la organización, es por ello que buscan comprender la presencia del miedo en las organizaciones a través de los signos que esta emoción manifiesta. En estas investigaciones los estudios se centran en la evidencia empírica para definir cuáles son los efectos que el miedo genera en las diferentes dimensiones de la organización
Sobre la gestión en el manejo de los miedos relacionados con el trabajo	Aunque relaciones como las del estrés y la manera de afrontarlo han sido investigadas con suficiencia, existen pocos estudios sobre la relación del miedo y su afrontamiento. Estas investigaciones se centran en gestionar y liderar los procesos y relaciones con los diferentes tipos que se presentan en la organización, con el fin de transformar la cultura organizacional y mejorar el clima organizacional.

Fuente: adaptado de Thongsukmag (2003).

desde las clínicas del trabajo se ha precisado que el miedo configura la subjetividad del trabajador y que el miedo se produce a partir de la organización del trabajo (Dejours, 2009a). Desde esta línea de psicología, el miedo también se asocia a otros fenómenos tales como el sufrimiento, la violencia y el suicidio (Dejours, 2009a,b). De acuerdo con lo anterior, es posible argumentar que la emoción del miedo no solo afecta a la organización en su funcionamiento y resultados, sino que también a los trabajadores en su dimensión subjetiva.

4. Efectos del miedo en los trabajadores y en la organización

En las investigaciones sobre el miedo en las organizaciones es posible identificar diferentes tipos de efectos para estas (Abdul et al., 2004; Appelbaum et al., 1998a; Coget et al., 2011; Collins, 2007; Deming, 1989; Jericó, 2006; Kish-Gephart et al., 2009; Lowe y McBean, 1989; Ryan y Oestreich, 1991; Scarnati, 1998; Suárez, 1997; Thongsukmag, 2003); sin embargo, no se presenta claridad respecto a cuáles son los efectos del miedo en los trabajadores y cuáles son los de la organización.

Teniendo en cuenta la naturaleza y la reacción emocional del miedo, se puede inferir que los efectos de esta emoción en la organización se configuran a partir de las reacciones del miedo en los trabajadores (incluyendo a quienes toman decisiones y gerencian las organizaciones), por lo cual los efectos del miedo son una reacción en cadena que afecta la dimensión tanto humana como funcional de la organización, así como sus objetivos organizacionales. En la figura 2 se presenta la configuración de los efectos del miedo en la organización a partir de las reacciones en los trabajadores.

De acuerdo con Suárez (1997), el miedo en la organización presenta ciertas señales y signos que se manifiestan en diferentes elementos de la organización y permiten analizar las implicaciones que tienen para la gestión y los resultados organizacionales. Por su parte, Dejours (2009a) señala que el miedo se presenta en el trabajo de manera directa e indirecta. Ello se da porque las condiciones laborales y la organización del trabajo configuran riesgos que se perciben como peligros reales y, para otros casos, como peligros imaginarios.

A continuación se presentan los efectos del miedo en los trabajadores y la organización, los cuales fueron agrupados en 9 categorías.

Para ello se tuvo en cuenta la revisión de la literatura de los estudios que han presentado al miedo como una emoción negativa para las organizaciones.

4.1. Silencio en los trabajadores

De acuerdo con Kish-Gephart et al. (2009), en las organizaciones los trabajadores tienen la posibilidad de hablar sobre temas importantes, como por ejemplo los errores, los problemas y las ideas para cambiar la organización del trabajo; sin embargo, prefieren a menudo permanecer en silencio por temor a las consecuencias negativas que podrían tener a nivel personal y profesional.

Para Walton (1986), los trabajadores tienen miedo de admitir sus errores, de modo que estos nunca se corrigen, y por ello prefieren preservar el *statu quo*, pues consideran que es el único camino seguro. Con relación a los problemas, los trabajadores prefieren no señalarlos, pues temen a que se inicie una discusión o sean culpados de ellos. En este ejercicio, consideran que sus jefes pueden sentirse amenazados y desquitarse con ellos. Sugerir nuevas ideas resulta ser arriesgado, pues los trabajadores temen perder un aumento de sueldo o un ascenso, y en algunos ocasiones el mismo empleo (Walton, 1986).

Ryan y Oestreich (1991) encontraron que el 70% de las personas que entrevistaron preferían no hablar por miedo a los castigos y la exclusión del grupo, y creían que hablar no sería bueno. Los entrevistados temían ser considerados como «arma lés» o «jugador en contra», lo que les generaba consecuencias negativas en las relaciones laborales con sus compañeros y jefes. Para Milliken y Morrison (2003), un trabajador puede estar en silencio sobre un tema por miedo, como por ejemplo miedo a ser castigado por su jefe por hablar sobre algo que este no quiere oír. También por temer a ser etiquetado como «quejambroso» o «perturbador», lo que conduce al aislamiento social. Esto se debe a que los trabajadores prefieren ser aceptados por sus compañeros y callar para no decir algo que resulte ser controversial o inaceptable (Milliken y Morrison, 2003).

En el trabajo de Milliken et al. (2003) se encontró que permanecer en silencio acerca de las cuestiones y problemas en el trabajo es una experiencia muy común (85% de la muestra estudiada así lo afirmó). Un 23% de los encuestados respondió «no» cuando se les preguntó si en general se sentían cómodos hablando con sus jefes acerca de problemas o cuestiones laborales. Un 27% de los encuestados indicaron que podían hablar solo con ciertas personas o solo de ciertos temas, y en la mayoría de los casos respondieron

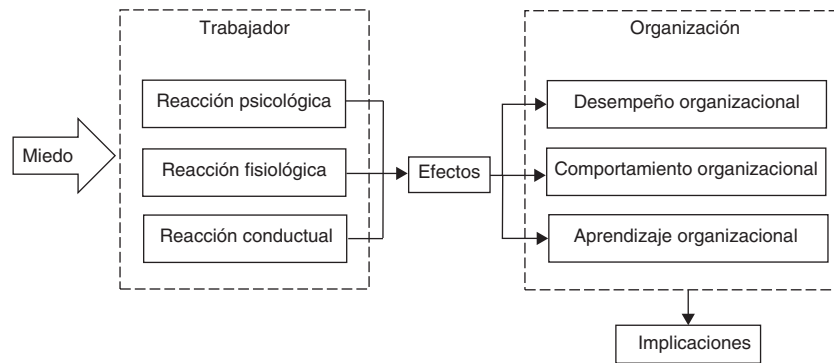


Figura 2. Efectos del miedo en la dimensión trabajador/organización.
Fuente: elaboración propia.

que podían hablar sobre temas relacionados con el trabajo pero no sobre los problemas o preocupaciones de la organización. Entre las razones para permanecer en silencio se encontró que un 30% lo hace *por miedo a ser etiquetados o ser mal vistos* (alborotador o quejumbroso), un 25,7% *por miedo a dañar las relaciones* (pérdida de la confianza y el respeto, y pérdida de la aceptación y el apoyo), el 25% *por sentimientos de inutilidad* (hablar no hace la diferencia o el destinatario no se muestra receptivo), un 22,5% *por miedo a la represalias o castigos* (perder el trabajo o no obtener un ascenso) y un 20% *por preocupaciones por el impacto negativo con los demás* (no disgustar o avergonzar a otros, o no meterse en problemas).

Detert y Burris (2007) encontraron que el tono de voz de los empleados está asociado con diferentes factores del entorno laboral, entre los que destaca el miedo por perder el puesto de trabajo. Para estos autores, el silencio aparece como un mecanismo de defensa, dado que hablar sobre un tema relacionado con sus superiores implica posibles críticas implícitas o explícitas, y los jefes son quienes recompensan y sancionan. De esta forma, es común que los empleados consideren que expresar comentarios sin ser solicitados es personalmente peligroso.

Para Ryan y Oestreich (1991) no hablar no solo afecta negativamente a la persona sino también a la organización, pues se disminuye la productividad, aumenta la posibilidad de cometer errores, se generan actitudes negativas hacia la organización, incapacidad para cumplir plazos y presupuestos, así como la pérdida de autoestima. De acuerdo con Kish-Gephart et al. (2009), el silencio de los trabajadores generado por el miedo tiene implicaciones que se extienden a otros comportamientos y resultados organizacionales, como en la comunicación entre los compañeros de trabajo, en las relaciones con los equipos de trabajo, en las relaciones intergrupales y en el aprendizaje. Por su parte, Morrison y Milliken (2000) señalan que el silencio organizacional constituye una barrera para el cambio y el desarrollo organizacional.

4.2. Pérdida de la creatividad y la innovación

Autores como Deming (1989) y Jericó (2006) consideran que el miedo en los empleados limita sus capacidades innovadoras y despoja su talento. Por una parte, esto se debe a factores psicológicos del individuo, como el miedo a hablar y el miedo hacer el ridículo. En este caso los empleados consideran que sus ideas no van a ser aceptadas o que van a ser motivo de burla (Suárez, 1997). Por otra parte, la pérdida del talento y la creatividad están asociadas con las funciones que realiza la amígdala, la cual controla las reacciones emocionales desde el cerebro como un centinela del cuerpo humano (Goleman, 2009). De este modo, el cerebro, que es considerado el principal aparato de la creatividad, concentra al individuo hacia el peligro (objeto que provoca el miedo) a través de las diferentes reacciones (fig. 2), que le permiten superarlo. En este sentido,

Scarnati (1998) considera que cuando aparece el miedo la mente no puede concentrarse y el pensamiento racional es imposible, por lo tanto hace al individuo menos creativo (Jericó, 2006).

En el trabajo de Asad y al-Dubaisi (2008) se exploran las «barreras a la creatividad organizacional». Para superar estas barreras dichos autores encuentran que es necesario minimizar comportamientos negativos como el miedo a la evaluación. Para Kriegesmann et al. (2007) el miedo conduce a intentos fallidos en el descubrimiento de nuevos métodos de trabajo. Según Scarnati (1998), bajo amenaza las personas creativas se centran en el miedo y no toman riesgos o ejercen la libertad mental de ser innovadores, sino que tratan de mantener su puesto de trabajo. De esta forma, Kriegesmann et al. (2007) mencionan que la innovación es posible en la medida que no exista la aversión al riesgo ni miedo a cometer errores.

4.3. Aparición de enfermedades

Las reacciones psicológicas y fisiológicas del miedo pueden ser duraderas en el tiempo y afectar la calidad de vida del individuo por medio de enfermedades. Vahtera et al. (2004) encuentran en su investigación empírica que luego de recortes de personal se aumentó la tasa de ausentismo por enfermedades asociadas a problemas cardiovasculares. En este estudio se encontró un aumento de 1 a 3,9 veces en el índice de mortalidad cardiovascular. Las conclusiones del estudio señalaron que los recortes de personas generan altas tasas de ausentismo por enfermedades cardiovasculares y aumento en las tasas de mortalidad cardiovascular de los empleados que continúan en la empresa. Para Jericó (2006) esto sucedió porque en los empleados que permanecieron en la empresa surgió el miedo a ser despedidos y padecer de la misma suerte que sus compañeros despedidos.

Scarnati (1998) señala que el miedo genera aumento de la presión arterial y aumento en los latidos del corazón, así como respiración pesada y dolores musculares. De este modo, es posible que los individuos padezcan enfermedades cardiovasculares, así como sufrir de estrés, debido a los estados de alerta. Para autores como Lazarus y Folkman (1984), el estrés está asociado al individuo y su entorno, y se presenta cuando las demandas del entorno configuran una amenaza para el bienestar, igualando o superando sus recursos para resistirlas.

Adicional al estrés, se pueden presentar miedos patológicos, los cuales presentan reacciones sin control y surgen con una alarma descompuesta en su activación. Entre las formas de miedos patológicos se encuentran el pánico, la fobia, el estrés postraumático, los trastornos obsesivos, entre otros (André, 2005; Jericó, 2006; Marina, 2006; Nardone, 2003). El estrés y las formas patológicas del miedo no solo afectan la salud física y psicológica de los individuos, sino también los procesos cognitivos y las conductas (OMS, 2008).

Para el caso de las organizaciones, el desempeño se ve afectado debido a los altos costos asociados a los índices de ausentismo y rotación de personal, aumento en las tardanzas, reducción en la productividad y calidad, crecimiento en las quejas de clientes por el cambio de trabajadores, sustitución de trabajadores ausentes, adiestramiento de trabajadores sustitutos, etc. (OMS, 2008).

4.4. Deterioro de las relaciones laborales, la cultura y el clima organizacional

Las reacciones conductuales del miedo en los trabajadores pueden llevarlos a que se afecten sus relaciones laborales, lo que incide en la cultura y en el clima organizacional. Para Deming (1989), el común denominar del miedo bajo cualquier forma y en cualquier lugar es el daño que ocasiona debido a un comportamiento deteriorado y unas cifras ilusorias. Según él, las relaciones se configuran en la desconfianza y la percepción de continuas amenazas.

Suárez (1997) considera que en las organizaciones donde se presenta el miedo, la moral de los empleados se deteriora, los empleados no son valorados y la iniciativa ocurre muy lentamente. Se presentan batallas territoriales entre departamentos, falta de cooperación, tensión por no cometer errores, resistencia al cambio, entre otros fenómenos más; la relación entre jefes y empleados se caracteriza por aumento en la desconfianza, la cual perjudica el desempeño de los equipos de trabajo y la comunicación organizacional. El clima organizacional es percibido como peligroso, los empleados no comunican errores y es posible que los repitan, la participación en la mejora continua de procesos y la innovación de bienes y servicios desaparece, los trabajadores no tienen confianza como para aportar nuevas ideas y creen que estas ideas no son aceptadas ni valoradas, los trabajadores están insatisfechos laboralmente, existen altos índices de rotación y ausentismo (Suárez, 1997).

Para Allcorn y Godkin (2011) la amenaza y el miedo afectan el potencial de los trabajadores, lo que lleva a la inercia de las organizaciones y, de este modo, a que la efectividad disminuya. Por su parte Coget et al. (2011) estudiaron el miedo como una emoción negativa que afecta la toma de decisiones. Para estos autores, el miedo puede alertar a las personas de manera intuitiva al peligro y proporciona un intenso sentimiento que utilizan para basar su decisión. En su estudio se encontró que a altos niveles de miedo, la toma de decisión era irracional (intuitiva), la cual se basaba en una poca conciencia de la situación. La conclusión del estudio señala que los sentimientos de alto temor proporcionan advertencias a quienes toman decisiones, enfocándose en la experiencia personal y las implicaciones de una situación particular, y no en los aspectos de la tarea en sí (Coget et al., 2011).

Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes y Wierba (1997) descubren en su estudio de caso que en los ambientes laborales desfavorables se encuentra el miedo a las consecuencias negativas, lo que afecta el clima y la cultura organizacional, debido a que los trabajadores no quieren tomar riesgos, y se afecta el desempeño en las ventas. Para Fry (2003), el miedo en los trabajadores da lugar a comportamientos de evitación, donde se incluyen los sentimientos de impotencia y falta de confianza, bajo compromiso, entusiasmo e imaginación.

Hareli et al. (2005) en su estudio empírico validan la hipótesis de que el miedo se relaciona negativamente con la aceptación de la responsabilidad, es decir, que bajo el estado de miedo existe una mayor probabilidad de que los trabajadores no se disculpen o acepten las fallas de sus responsabilidades. Adicional a ello, encuentran que el miedo se relaciona positivamente con las excusas, la justificación o las negaciones de los trabajadores. La otra hipótesis que validan en el estudio es que a mayor nivel de miedo, los trabajadores sienten menos culpa o vergüenza para dar explicaciones sobre sus errores.

Para Renzl (2008), el miedo es un impedimento para el intercambio del conocimiento organizacional, ya que los empleados consideran el conocimiento como un valor individual, el cual puede ofrecer poder. De este modo, la confianza se presenta como un modo de reducir el miedo a un comportamiento cooperativo.

Finalmente, el miedo en el lugar de trabajo y sus manifestaciones configuran lo que para Glassner (1999) y Furedi (2006) se conoce como una cultura del miedo, caracterizada por amenazas y conductas de sumisión. En este sentido, para Suárez (1997) la cultura del miedo va en contravía de la filosofía de calidad, la cual busca no solo el logro de los objetivos organizacionales, sino también el bienestar del sujeto en el lugar de trabajo.

4.5. Resistencia al cambio

De acuerdo con Appelbaum et al. (1998a,b), el miedo es un factor que genera resistencia al cambio. Mealiea (1978) señala que con el paso del tiempo los trabajadores aprenden a asociar los estados negativos con el miedo, y la introducción de cambios con la frustración.

Según Suárez (1997), el miedo al cambio es muy normal, debido a que el cambio amenaza las tradiciones, las normas ya instauradas y las no instauradas, las costumbres y las prácticas administrativas. El cambio genera en los empleados miedo a perder algo conocido y se considera como una amenaza a la seguridad. Por su parte, Jericó (2006) sostiene que el cambio rompe con los esquemas y pone en jaque la necesidad de control.

Para Moran y Brightman (1998), en los temas de cambio organizacional la resistencia por parte de los trabajadores es una expresión de miedo. Esto se debe a que en cualquier situación de cambio los trabajadores perciben que tendrán una pérdida mayor a lo que han tenido en experiencias previas. De esta forma, el miedo a lo desconocido genera que las mentes se cierran a cualquier justificación de por qué es necesario el cambio.

Para Abdul et al. (2004) el principal obstáculo del cambio es el miedo a lo desconocido. Para ellos, cuando una persona tiene la información y el conocimiento de los posibles cambios a realizar, sus sentimientos hacia el cambio pueden tornarse a favor. En este sentido, con el trabajo de Nelissen y Selm (2008) se concluye que cuando los procesos de cambio organizacional son comunicados o socializados en los empleados se generan respuestas positivas, y las respuestas negativas, como el miedo, disminuyen.

4.6. Disminución de la productividad

Las primeras investigaciones y publicaciones sobre erradicar el miedo del lugar de trabajo se enfatizaron en el efecto que tiene el miedo en la productividad y el desempeño de las organizaciones (Deming, 1989; Lowe y McBean, 1989; Ryan y Oestreich, 1991; Suárez, 1997; Walton, 1986). De acuerdo con Suárez (1997), los empleados por miedo falsifican datos para que arrojen buenos resultados y de esta manera se evitan castigos o represalias. Como consecuencia, la productividad adquiere el carácter de falsa o ilusoria, debido a que en las organizaciones es medida a partir de indicadores estadísticos y gráficos de control de procesos. Aunque dar cifras incorrectas ha servido para que los trabajadores escapen de la situación de peligro en el corto plazo, estas acciones van en detrimento de las organizaciones (Suárez, 1997).

Para Gimpelson y Oshchepkov (2012) el miedo es una percepción que afecta el comportamiento humano y, por ende, a las organizaciones. Como consecuencia puede incitar al consumo, afectar negativamente la salud, suprimir el bienestar psicológico y complicar las relaciones familiares.

El efecto del miedo en la productividad y en el desempeño organizacional también se puede entender a partir de las reacciones del miedo en el individuo. Como se presentan en la figura 2, un

individuo puede padecer de parálisis, dolores, respiración agitada, desconcentración, bloqueos, entre otros más, los cuales limitan la actividad tanto física como mental que requieren las tareas o actividades en un puesto de trabajo.

4.7. Incapacidad para la toma de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones está mediada por el tipo de información y de conocimiento de que se dispone. Sin embargo, el miedo puede afectar la generación de la información necesaria para la toma de decisiones, así como incapacitar a quienes toman las decisiones por la concentración del cerebro ante el peligro.

Para Pina et al. (2006), el uso de herramientas para la planeación estratégica, como la prospectiva, genera miedo en los gerentes. Según estos autores, la prospectiva permite el conocimiento del mundo exterior y del futuro, lo que suscita un tipo de miedo a lo desconocido. Como un modo de evitar la confrontación con la realidad, los gerentes a menudo se aíslan y evitan este tipo de herramientas como estrategia de protección ante las incertidumbres y ambigüedad que plantea el mundo exterior.

De acuerdo con Pina et al. (2006), para este tipo de actividades se requiere coraje y paciencia para que los acontecimientos concuerden con las predicciones planeadas. En este ejercicio, los gerentes se ven obligados a mirar más allá de su zona de confort y mantenerse en la ambigüedad de la necesidad de conocer y el miedo a saber de otras actividades de la organización, que pueden resultar desconocidas.

En la investigación de Guénin-Paracini, Malsch y Marché (2014), los autores encontraron que los procesos de auditoría están condicionados por el miedo que experimentan los contadores públicos. Para estos autores, el miedo juega un papel crucial y a la vez ambiguo para la auditoría; por una parte, gracias al miedo los auditores buscan la manera de mantener técnicas formales e informales para estimular la vigilancia de dichos procesos; por otra parte, los auditores se esfuerzan por aliviar su miedo fomentando y transmitiendo sus actividades con cierto grado de comodidad, como por ejemplo la adopción de estrategias defensivas (distanciarse de los problemas relacionados con el trabajo) y dejando de lado su estricto cumplimiento de los procedimientos estandarizados. De acuerdo con lo anterior, el miedo afecta el trabajo de los contadores en los procesos de auditoría, pues por encontrarse con inconvenientes estos prefieren realizar su trabajo sin profundidad, y de este modo entregan resultados con los cuales se sientan cómodos sin importar su veracidad.

Para Guénin-Paracini et al. (2014), el miedo moviliza la adopción de estrategias defensivas que afecta el trabajo de los auditores. Se moldea la concepción que tienen los auditores de las normas, las interacciones con los clientes, las relaciones con los compañeros y otros elementos del proceso de auditoría. De este modo se presenta una relación de miedo-riesgo en donde aumentan la ansiedad y la desilusión. Como consecuencia, el miedo en los auditores puede convertirse en una especie de ceguera colectiva peligrosa (Guénin-Paracini et al., 2014).

4.8. Ineficacia en la gestión y dirección de los trabajadores

De acuerdo con Levine (2010), la influencia social para la gestión de los trabajadores está mediada por la emoción que los gerentes generan a partir de su comportamiento. Esto quiere decir que el modo de influir en los trabajadores genera reacciones emocionales que no siempre son positivas. Según este autor, para producir un nivel de resultado mayor en el desempeño de los trabajadores se requiere del fomento de emociones positivas y no de emociones negativas, como lo es el miedo.

Para Levine (2010), en las organizaciones donde se presentan los climas emocionales caracterizados por la alegría, la serenidad y la admiración de los miembros se configura un perfil de control y de influencia social equilibrado, mientras que en las organizaciones donde el clima emocional es caracterizado por el miedo, la ira y el desprecio, se presenta un perfil de control disfuncional para la organización del trabajo. De acuerdo con el autor, el miedo representa baja influencia social, y ello puede fomentar conductas en los empleados como baja voluntad para asumir tareas que no hagan parte del trabajo principal, excesos en los permisos permitidos, altos niveles de abuso del alcohol y altos niveles de rotación.

Urda y Loch (2013) consideran que las emociones influyen en el comportamiento de diversos modos, y que estos son relevantes para el desempeño de los procesos. Con relación al miedo, los autores consideran que esta emoción inhibe la voluntad de los trabajadores a tomar iniciativas como las de la mejora continua, e incita a que estos eviten riesgos que podrían aportar al cambio organizacional. De este modo, el manejo de las emociones implica también una actividad de la gestión con respecto a los empleados.

Según Manrique (2006), una de las bases del poder coercitivo es el miedo. En las organizaciones la coerción está asociada al empleo de las amenazas para el control social de los empleados, y aunque no en todas las organizaciones se utilice el miedo al castigo como aparato jurídico o administrativo para el control social, el castigo se presenta como una estrategia de regulación. De acuerdo con Manrique (2006), los efectos del miedo al castigo son severos y pueden generar trastornos no deseados, como la ansiedad, la depresión y bajos niveles de esfuerzo. Como consecuencia, el miedo genera desconfianza que a la vez impide la cooperación y configura un clima de terror.

4.9. Bajo rendimiento y éxito de la organización

En la investigación realizada por Collins (2007) se encontró que el miedo es un factor significativo que afecta el rendimiento empresarial y el éxito del negocio. Según esta investigación, los resultados correlacionales evidencian que a mayor nivel de percepción de miedo, es más probable que los niveles de rendimiento y satisfacción sean más bajos. En otras palabras, a mayor miedo percibido por el empresario, menor es la probabilidad de que el empresario perciba una sensación de éxito.

Por su parte, Weeks, Roberts, Chonko y Jones (2004) también aportan evidencia de que el miedo afecta el desempeño del trabajo. Según su investigación, existe una relación entre la percepción del gerente de ventas y la disposición para las ventas y el desempeño laboral, la cual está moderada por el miedo al cambio. Ello quiere decir que los cambios en la cultura y en el entorno laboral fomentan miedos para los gerentes.

Para Deniz et al. (2011), diversas investigaciones han logrado evidenciar que el miedo afecta la calidad de la actuación humana en el lugar de trabajo. Según ellos, entre estos efectos se encuentra el del rendimiento de las organizaciones y el éxito empresarial. Para este caso, los autores consideran importante el análisis de los temores de los empresarios, ya que estos afectan el rendimiento organizacional en términos financieros y de innovación. De acuerdo con los resultados de la investigación, Deniz et al. (2011) señalan que el principal problema del rendimiento organizacional es el miedo a las cuestiones legales por parte de los empresarios.

5. Implicaciones del miedo en la organización

Como se ha presentado, los efectos del miedo en los trabajadores y en la organización generan implicaciones asociadas a la dimensión humana de las organizaciones (las relaciones laborales, el clima y la cultura organizacional, las enfermedades y la resistencia al

Tabla 3
Implicaciones del miedo a partir de los efectos en el trabajador y la organización

Efectos	Trabajador	Organización	Implicaciones
Silencio	Incapacidad para cumplir plazos y presupuestos	Silencio organizacional	No se comentan errores y problemas, y se repiten
	Actitudes negativas	Barrera para el cambio y desarrollo organizacional	No hay desarrollo organizacional y permanece el <i>statu quo</i>
	Pérdida de la autoestima		Se afectan las relaciones en los equipos y las relaciones intergrupales Se afecta la comunicación entre compañeros Disminución en la productividad Incapacidad para cumplir plazos y presupuestos
En la creatividad y la innovación	El cerebro se enfoca en el peligro	Barrera a la creatividad organizacional	Pérdida de la creatividad y la innovación
	Se pierde la concentración y el pensamiento racional		Pérdida del talento humano
Enfermedades	Reacciones fisiológicas del miedo	Ausentismo y rotación	No hay aprendizaje organizacional
	Problemas cardiovasculares		Costos por ausentismo y rotación
Deterioro de las relaciones laborales, del clima y de la cultura organizacionales	Estrés		Quejas de clientes
	Miedos patológicos		Sustitución de trabajadores
	Percepción de amenazas	Deterioro de las relaciones laborales	Adiestramiento de trabajadores sustitutos No se valoran los empleados
	Deterioro de la moral	Deterioro del clima y de la cultura organizacionales	Clima organizacional hostil
	Evitación	Insatisfacción laboral	Inercia organizacional
	Sentimientos de impotencia		Afecta la toma de decisiones
	Falta de confianza		Se afectan las ventas
	Bajo compromiso, entusiasmo e imaginación		
	Excusas, justificaciones y negaciones por errores		
	Baja culpa y vergüenza por excusas		
	Incita al consumo		
	Suprime el bienestar psicológico		
	Afecta las relaciones familiares		
Resistencia al cambio	Se evitan los riesgos	Visión del corto plazo	No se implementan cambios
Baja productividad	Se mantienen las costumbres	Estancamiento organizacional	Se afectan los planes estratégicos
	Bloqueos o inmovilización del cuerpo	Mal desempeño organizacional	Bajo rendimiento financiero Datos falsificados y productividad ilusoria No se planean ni implementan estrategias
Incapacidad para la toma de decisiones	Miedo a lo desconocido (futuro)	Incapacidad para planear	
	Ansiedad y desilusión	Trabajo sin profundidad de análisis	Ceguera colectiva Datos sin análisis
Ineficacia en la gestión y dirección de los trabajadores	Baja voluntad para asumir tareas	Control disfuncional de los trabajadores	Baja influencia social
	Excesos de permisos		Altos niveles de rotación
Bajo rendimiento y éxito de la organización	Abuso del alcohol		
	Gerentes experimentan baja sensación de éxito	Baja satisfacción laboral	Bajo desempeño laboral
	Baja disposición para las ventas		Se afectan las finanzas
	Miedo a cuestiones legales		Se afecta la innovación

Fuente: elaboración propia.

cambio, la toma de decisión, el liderazgo, etc.) y a los resultados organizacionales (la productividad, la creatividad y la innovación, el desempeño organizacional y el éxito organizacional), que en cualquiera de los casos resulta ser negativo y perjudicial. En la [tabla 3](#) se presentan algunas de las implicaciones del miedo en la organización a partir de los efectos en los trabajadores y la organización.

En la [tabla 3](#) las implicaciones se presentan a modo de resumen, asociadas a cada uno de los efectos de acuerdo al énfasis que se encontró en la revisión de la literatura; sin embargo, estas implicaciones pueden presentarse por otros efectos o por la combinación de estos. Como se puede evidenciar, dichas implicaciones son de orden negativo, y apelan a la atención de la gestión, como lo propuso [Deming \(1989\)](#) al analizar el precio que pagan las empresas y las industrias norteamericanas por la emoción del miedo entre los trabajadores.

6. Conclusiones

El objetivo de este artículo fue describir los efectos que genera el miedo en los trabajadores y en la organización. A partir de un análisis desde la naturaleza y la reacción del miedo, se argumenta que el miedo afecta tanto al trabajador como a la organización, empezando por el trabajador, quien experimenta esta emoción y ello genera reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales, las cuales condicionan su desempeño y su modo de relacionarse en la organización. De este modo, las organizaciones se ven afectadas no solo en su funcionamiento operativo, sino que además se afecta su dimensión social, como la cultura y el clima organizacional, y algunos resultados organizacionales, como la productividad, la creatividad y la innovación, la visión al largo plazo, entre otros más. En este orden de ideas, el miedo no solo afecta al trabajador,

sino también al gerente o director en la toma de decisiones y en la orientación al riesgo.

En el contexto organizacional los estudios del miedo se han concentrado en 4 perspectivas en las que se disputa si es una emoción positiva o una emoción negativa. Dentro de las 4 perspectivas, los estudios sobre erradicar el miedo del lugar de trabajo y los estudios sobre la influencia del miedo en el comportamiento y aprendizaje organizacional señalan los efectos negativos que esta emoción tiene en las organizaciones.

Bajo este orden de ideas, el miedo en la organización o en el lugar de trabajo es entendido como aquella emoción o sentimiento desagradable que surge cuando un individuo ha percibido una amenaza o un peligro que puede ser real o imaginario, asociado a fenómenos del trabajo, y reacciona ante ello psicológicamente, fisiológicamente y conductualmente. Aunque el miedo puede suscitar que los trabajadores se comporten en función de los intereses organizacionales, esta emoción influye negativamente en ellos y en su desempeño, lo que afecta los resultados organizacionales y las relaciones laborales.

Apelar a las perspectivas psicológicas permite tener una mayor comprensión de la emoción del miedo en relación con su naturaleza y con su reacción en los seres humanos. De este modo fue posible argumentar la presencia del miedo en las organizaciones y por qué condiciona al trabajador. Esto pone en relieve la importancia que tienen las ciencias humanas y sociales para la comprensión de los fenómenos organizacionales, y el aporte para llenar vacíos teóricos en estudios en los que las unidades de análisis requieren conceptualización interdisciplinaria, como es el caso de la emoción del miedo.

Con relación a los efectos del miedo, se encontró que genera silencio entre los trabajadores, quienes prefieren no comentar errores para no ser castigados y asumen actitudes negativas con relación al trabajo. De este modo los errores pueden repetirse, no se presenta desarrollo organizacional, y se afecta la comunicación entre equipos de trabajo y compañeros. El miedo afecta la creatividad y la innovación de trabajadores, ya que el cerebro pierde concentración sobre el trabajo para centrar su funcionamiento en el peligro y el modo de salir de él. Como consecuencia, las organizaciones se afectan en su aprendizaje organizacional y carecen de talento humano, el cual les permite la competitividad y atender a sus clientes.

Debido a las reacciones tanto psicológicas como fisiológicas del miedo en los trabajadores, se generan enfermedades que aumentan los índices de ausentismo y rotación de los empleados, lo que acenúa los costos por sustitución de empleados y entrenamiento, así como las quejas de los clientes. Bajo el miedo, los trabajadores perciben amenazas y peligros que deterioran sus relaciones laborales, afectan el clima y la cultura organizacional, en donde se manifiesta la insatisfacción laboral, lo que incide en el comportamiento para las ventas y la toma de decisiones. El miedo también produce resistencia al cambio, ya que los trabajadores prefieren evitar riesgos y mantener sus costumbres, lo que genera visión a corto plazo y estancamiento organizacional, a la vez que incide en la implementación de cambios para competir en el mercado y formular estrategias a largo plazo.

Por último, el miedo afecta la productividad, ya que el cuerpo es controlado por el sistema nervioso y genera incapacidad para que el cuerpo responda a las actividades laborales. Como consecuencia, es posible que los trabajadores se bloqueen o se inmovilicen. El miedo afecta la toma de decisiones e incide en que se implementen algunas herramientas como la prospectiva para entender los escenarios futuros, ya que esto plantea escenarios inciertos. Así mismo, por el miedo generado en las auditorías los contadores realizan su trabajo con poca profundidad para no sentir desilusión por los errores. En la gestión, aunque se puede considerar que el miedo despliega conductas para la sumisión, también fomenta control disfuncional y baja influencia social para dirigir a los trabajadores. Por último, se

puede mencionar que el miedo afecta el rendimiento de las empresas y su éxito, principalmente en materia de crecimiento financiero y de innovación.

Las limitaciones de este trabajo se encuentran asociadas a la evidencia empírica parcial que existe en los efectos del miedo en la organización citados en este artículo. Esto se debe a que los estudios se han concentrado en uno o en algunos de los efectos, y las metodologías para abordar estos fenómenos varían. Adicional a ello, en la literatura no existe claridad sobre la relación entre tipos de miedo y efectos, ni el comportamiento del miedo de acuerdo al sector de la empresa, el tamaño de la empresa, el tipo de liderazgo de los gerentes y dirigentes, el departamento al que pertenecen los individuos, el nivel jerárquico y el cargo, lo que puede explorarse en futuras investigaciones.

Una de las principales implicaciones de este artículo para el campo de la administración y organizaciones es que los efectos del miedo generan costos que no se pueden cuantificar debido a que se presentan de diferentes maneras y en diferentes momentos. De esta forma, el miedo es una emoción que apela cierta atención por parte de los dirigentes, con el fin de crear ambientes de trabajo en el que las emociones beneficien tanto a los trabajadores como a las organizaciones. La literatura sugiere que existen señales y signos que permiten identificar la presencia del miedo en las organizaciones, y que por medio del liderazgo es posible gestionarlo. Sin embargo, el miedo es una emoción humana que no se puede separar del trabajo, y gestionarlo implica retos para la administración, dado que esta emoción varía en cada individuo y se comporta de diferentes maneras.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abdul, M. Z., Sambasivan, M. y Abdul, A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179.
- Allcorn, S. y Godkin, L. (2011). *Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(1), 89–104.
- André, C. (2005). *Psicología del Miedo: Temores, Angustias y Fobias*. Barcelona: Kairós.
- Appelbaum, S. H., Bregman, M. y Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 22(3), 113–127.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N. y Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289–301.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Asad, M. y al-Dubaisi, A. H. (2008). Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*, 27(6), 574–599.
- Ashkanasy, N. y Nicholson, G. (2003). Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55, 24–29.
- Coget, J., Haag, C. y Gibson, D. E. (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29, 476–490.
- Collins, D.D. (2007). Entrepreneurial success: The effect of fear on human performance [tesis doctoral, Capella University] [consultado 25 May 2014]. Disponible en: <http://gradworks.umi.com/32/84/3284007.html>
- Darwin, C. (1872). *La expresión de las emociones en el hombre y los animales*. Argentina: Sociedad de Ediciones Mundiales.
- Dejours, C. (2009a). *El desgaste mental en el trabajo*. Madrid: Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2009b). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la injusticia se hace banal*. Madrid: Modus Laborandi.
- Deming, E. (1989). *Salida de la crisis: Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deniz, N., Taştan, İ. y Gülen, Ö. (2011). The relationship between entrepreneur's level of perceived business-related fear and business performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 579–600.
- Detert, J. R. y Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. y Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–425.
- Freud, S. (1970). *Inhibición, sintoma y angustia*. México D.F.: Grijalbo.
- Freud, S. (1987). *Lecciones Introductorias al Psiconálisis (1916-1917)*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Furedi, F. (2006). *Culture of Fear Revisited: Risk-Taking and the Morality of Low Expectations* (4th ed.). New York: Continuum.
- Gimpelson, V. y Oshchepkov, A. (2012). Does more unemployment cause more fear of unemployment? *Journal of Labor & Development*, 1(6), 1–26.
- Glassner, B. (1999). *The Culture of Fear*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Grossman, S. (1967). *A Textbook of Physiological Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Guénin-Paracini, H., Malsh, B. y Marché, A. (2014). Fear and risk in the audit process. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 264–288.
- Hareli, S., Shomrat, N. y Biger, N. (2005). The role of emotions in employees' explanations for failure in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 663–680.
- Jericó, P. (2006). *No Miedo: En la empresa y en la vida*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Kish-Gephart, J. J., Trevino, L. K., Detert, J. R. y Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193.
- Kriegesmann, B., Kley, T. y Schwering, M. G. (2007). Making organizational learning happen: The value of 'creative failures'. *Business Strategy Series*, 8(4), 270–276.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- LeDoux, J. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review Neuroscience*, 23, 155–184.
- LeDoux, J. E. (1996). *The Emotional Brain*. New York: Simon & Schuster.
- Levine, E. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4–17.
- Lowe, T. A. y McBean, G. M. (1989). Honesty with fear. *Quality Progress*, 22(11), 30–34.
- Manrique, P. Z. (2006). Fear in organizations Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 580–592.
- Marina, A. (2006). *Anatomía del miedo: un tratado sobre la valentía*. Barcelona: Anagrama.
- Mealiea, L. W. (1978). Learned behavior: The key to understanding and preventing employee resistance to change. *Group and Organization Studies*, 3(2), 211–221.
- Milliken, F. J. y Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. y Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Moran, J. W. y Brightman, B. K. (1998). Effective management of healthcare change. *The TQM Magazine*, 10(1), 27–29.
- Morrison, E. W. y Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Nardone, G. (2003). *Más allá del miedo: Superar rápidamente las fobias, las obsesiones y el pánico*. Barcelona: Paidós.
- Nelissen, P. y Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 306–318.
- Ohman, A. y Birbaumer, N. (1993). *The Structure of Emotion: Psychophysiological, Cognitive, and Clinical Aspects*. Seattle: Hogrefe & Huber.
- Ohman, A. y Mineka, S. (2001). Fear, phobias, and preparedness: Toward an evolved module of fear and fear learning. *Psychological Review*, 108(3), 483–522.
- OMS. (2008). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo: un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional, consejos para empleadores y representantes de los trabajadores*. Francia: Organización Mundial de la Salud.
- Pina, M., Palma, P. y Guimarães, N. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38, 942–955.
- Rachman, S. (1990). *Fear and Courage*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Ralston, F. (1995). *Hidden Dynamics: How Emotions Affect Business Performance & How You Can Harness Their Power for Positive Results*. New York: American Management Association.
- Renzi, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36, 206–220.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2004). *El miedo, el motor de la historia individual y colectiva*. Madrid: Eurotheo, Universidad Complutense de Madrid.
- Ryan, K. y Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sah, P., Faber, E. S. L., Lopez, M. y Power, J. (2003). The AMYGDALOID COMPLEX: Anatomy and physiology. *Physiological Review*, 83(3), 803–834.
- Scarnati, J. T. (1998). Beyond technical competence: Fear — banish the beast. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 362–365.
- Suárez, G. (1997). *Tres expertos en calidad. El miedo en la organización*. Asturias (España): Asturias Business School.
- Thongsukmag, J. (2003). Fear in the Workplace: The Relationships among Sex, Self-efficacy, and Coping Strategies [tesis doctoral, Virginia Polytechnic Institute and State University] [consultado 29 Jun 2014]. Disponible en: <http://202.28.199.34/multim/3095214.pdf>
- Urda, J. y Loch, C. H. (2013). Social preferences and emotions as regulators of behavior in processes. *Journal of Operations Management*, 31, 6–23.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., et al. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal*, 328(7439), 555.
- Vigotsky, L. S. (2004). *Teoría de las emociones: Estudio histórico-psicológico*. Madrid: Akal.
- Vila, J., Guerra, P., Muñoz, M., Perakakis, P., Delgado, L., Figueroa, M., et al. (2009). La dinámica del miedo: la cascada defensiva. *Escritos de Psicología*, 3(1), 37–42.
- Walton, M. (1986). *Cómo administrar con el método Deming*. Colombia: Norma.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B. y Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7–17.
- Weiten, W. (1992). *Psychology. Themes and Variations*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.