

**REVISTA COLOMBIANA  
DE PSICOLOGÍA**

Revista Colombiana de Psicología  
ISSN: 0121-5469  
revpsico\_fchbog@unal.edu.co  
Universidad Nacional de Colombia  
Colombia

BEDOYA DORADO, CRISTIAN; VELÁSQUEZ FERNÁNDEZ, ANDREY  
Análisis de la Incidencia del Miedo en la Organización Desde la Perspectiva Psicobiológica  
Revista Colombiana de Psicología, vol. 23, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 351-362  
Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80434236009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Análisis de la Incidencia del Miedo en la Organización Desde la Perspectiva Psicobiológica

*Analysis of the Incidence of Fear in Organizations From a Psycho-biological Perspective*

*Análise da Incidência do Medo na Organização a Partir da Perspectiva Psicobiológica*

CRISTIAN BEDOYA DORADO  
ANDREY VELÁSQUEZ FERNÁNDEZ

Universidad del Valle, Cali, Colombia

## Resumen

La emoción del miedo ha sido un foco de atención por parte de teóricos de la administración en virtud de los efectos negativos que genera en las organizaciones. Sin embargo, las investigaciones realizadas se enfocaron en esclarecer cómo las organizaciones se ven afectadas por el miedo, sin formular argumentos que permitan una sólida explicación de por qué se presenta este fenómeno. En el presente artículo se hace una revisión teórica desde la perspectiva psicobiológica sobre la naturaleza del miedo y sus reacciones, con el objetivo de facilitar un mayor entendimiento sobre los efectos negativos de dicha emoción en las organizaciones.

**Palabras claves:** emociones, miedo, reacción de fuga, evaluación de los impactos en la salud, eficiencia organizacional.

## Abstract

The emotion of fear has received a great deal of attention from theoreticians of administration, due to the negative impact it has on organizations. However, most of the research has focused on the way organizations are affected by fear, without providing arguments to explain why the phenomenon arises. From the psycho-biological perspective, the article carries out a theoretical review of the nature of fear and the reactions to it, in order to facilitate greater understanding of the negative effects this emotion can have on organizations.

**Keywords:** emotions, fear, flight response, evaluation of impact on health, organizational efficiency.

## Resumo

A emoção do medo tem sido um foco de atenção por parte de teóricos da administração em virtude dos efeitos negativos que gera nas organizações. Contudo, as pesquisas realizadas se enfocaram em esclarecer como as organizações se veem afetadas pelo medo, sem formular argumentos que permitam uma sólida explicação de por que se apresenta esse fenômeno. No presente artigo, faz-se uma revisão teórica a partir da perspectiva psicobiológica sobre a natureza do medo e suas reações, com o objetivo de facilitar um maior entendimento sobre os efeitos negativos dessa emoção nas organizações.

**Palavras-chave:** emoções, medo, reação de fuga, avaliação dos impactos na saúde, eficiência organizacional.

**Cómo citar este artículo:** Bedoya Dorado, C. & Velásquez Fernández, A. (2014). Análisis de la incidencia del miedo en la organización desde la perspectiva psicobiológica. *Revista Colombiana de Psicología*, 23(2), 351-362. doi: 10.15446/rcp.v23n2.38635.

La correspondencia relacionada con este artículo debe dirigirse a Cristian Bedoya Dorado, e-mail: bedoya.cristian@correounivalle.edu.co. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Calle 4B n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3013, San Fernando, Cali - Colombia.

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

RECIBIDO: 1 DE JULIO DEL 2013 - ACEPTADO: 22 DE AGOSTO DEL 2014

A PARTIR de la filosofía de calidad del Dr. Edwards Deming se ha planteado que la emoción del miedo genera efectos negativos en las organizaciones y por ello erradicarla del lugar del trabajo debe ser una prioridad de la gerencia (Deming, 1982; Ryan & Oestreich, 1991; Suárez, 1997). Falta de creatividad e ideas innovadoras, mala calidad en la vida laboral, visión a corto plazo, generación de enfermedades, baja productividad, desconfianza entre jefes y subordinados, falta de comunicación, entre otros ejemplos más, son algunos signos y señales que caracterizan la presencia del miedo en una organización y generan efectos como el mal desempeño de los empleados y la dificultad para lograr los objetivos de la organización (Deming, 1982; Jericó, 2006; Lowe & McBean, 1989; Ryan & Oestreich, 1991; Scherkenbach, 1994; Suárez, 1997).

Kish-Gephart, Trevino, Detert y Edmondson (2009) señalaron que el miedo ha dado forma a la conducta humana desde hace mucho tiempo y sigue haciéndolo hoy en día, incluso en el lugar de trabajo. Pese a ello, muchas de las conductas que surgen como reacción a él no son acordes con las condiciones tanto físicas como emocionales que se requieren para llevar a cabo actividades laborales.

Diversos estudios investigaron empíricamente la relación entre el miedo y sus efectos negativos en las organizaciones. Entre ellos se destacan los trabajos de Detert y Burris (2007), Kish-Gephart et al. (2009), Lowe y McBean (1989), Milliken y Wolf (2003), en los que se estudió el miedo a hablar de los empleados debido a las consecuencias de dicho acto, así como la generación de errores a partir de ello. Vahtera et al. (2004) encontraron un aumento en la probabilidad de sufrir enfermedades cardiovasculares en los empleados que se salvaron de un recorte de personal, debido a que estos pensaban que serían los siguientes en padecer la misma suerte que las víctimas del recorte de personal (miedo a perder el puesto de trabajo). Por su parte, Carroll (1993) presentó lo ocurrido con

IBM cuando, gracias al miedo a cometer errores o disminuir utilidades, esta organización no pudo aprovechar su fuente de recursos técnicos y humanos al convertirse en una empresa dominante. Asimismo, Hareli, Shomrat y Biger (2005) descubrieron que bajo amenaza de los directivos, el miedo aumenta en los empleados y se relaciona con la posibilidad de que un trabajador niegue su papel en algún resultado no deseado y se excuse. Por otro lado, Nelissen y Selm (2008) encontraron que el cambio organizacional genera miedos en los empleados, los cuales producen una conducta de resistencia. Por último, Deniz, Taştan y Gülen (2011) estudiaron cómo los miedos de los empresarios afectan la productividad y el desempeño de las organizaciones.

Así, las investigaciones en el campo de la administración y las organizaciones han resaltado la importancia del miedo en estas últimas debido a su incidencia negativa. Con base en ello, se ha sugerido la necesidad de comprender este fenómeno de tal manera que sea posible erradicarlo del lugar de trabajo (Deming, 1982; Ryan & Oestreich, 1991; Jericó, 2006; Suárez, 1997). No obstante, estas investigaciones no han argumentado por qué ocurre esta incidencia negativa. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo describir la emoción del miedo desde una perspectiva psicobiológica, con el propósito de explicar dicho vacío teórico. Para ello se busca responder a la pregunta: ¿por qué el miedo como reacción emocional, según su naturaleza y forma de manifestación, genera efectos negativos en la organización?

### **El Miedo**

La palabra *miedo* proviene del latín *metus*, que según el Diccionario de la Real Academia Española, se refiere a la perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario, así como el recelo o la aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea.

El término “emoción” como concepto psicológico ha sido intervenido desde diferentes

áreas, ya que no existe una unidad conceptual, es decir, falta una teoría integradora. Ocurre lo mismo con el miedo, dado que es una emoción. Pese a ello, la psicología ha explorado este último como un estado afectivo y emocional necesario para la adaptación al medio y asociado a la angustia que genera en el individuo, la cual puede convertirse en una alteración psicológica o en un estado somatomorfo. Según Halgin, Whitbourne y Reyes (2009) cuando una emoción se encarna en el cuerpo y se somatiza, se convierte en un trastorno somatomorfo que incluye diversas condiciones en las que el conflicto psicológico se convierte en problemas o síntomas físicos, lo cual genera perturbaciones o deterioros en la vida del individuo.

Existe un acuerdo teórico en considerar que el miedo suele ir acompañado de sentimientos de temor, aprensión e impotencia (Rachman, 1990), y representa la protección natural del cuerpo contra la amenaza potencial, ya sea física o psicológica (Dozier, 1998; MacDonald, Kingsbury, & Shaw, 2005). A pesar de que ha sido considerada como una emoción primaria discreta (Ekman, 1992; Plutchik, 2003), por su duración relativamente corta (Forgas & East, 2008; Weiss & Cropanzano, 1996), cuando supera cierto umbral, puede convertirse en un tipo de miedo con mayor incidencia psicofisiológica en el individuo.

En este sentido, se habla de miedos normales y patológicos. El primer tipo es una alarma bien calibrada en su activación y regulación, es decir, se activa en el momento apropiado y en su regulación desaparece con rapidez y facilidad cuando el peligro ya ha pasado o cuando se ha hecho una evaluación de la situación. El segundo tipo es todo lo contrario y se activa con falsas alarmas, es frecuente en el tiempo y no se puede controlar, por lo que genera un estado somatomorfo y reacciones fisiológicas que afectan la calidad de vida de un individuo. Entre este tipo de miedos se pueden encontrar el pánico, las fobias, los sobresaltos, el estrés postraumático, los

trastornos obsesivos, etc. Aunque el concepto de miedo apunta a los estados de ánimo asociados a la angustia y a lo desagradable, este es mucho más complejo (André, 2005; Marina, 2006; Nardone, 2003; Rodríguez, 2004) y presenta bases conceptuales de diferentes ciencias. En este sentido, André (2005) señala:

el miedo es una emoción “fundamental”, es decir universal, inevitable y necesaria. Como todas las especies animales, el ser humano está programado por la naturaleza y la evolución para sentir miedo ante ciertas situaciones. Es necesario, pues es una señal de alarma destinada a avisarnos de los peligros, aumentando de este modo nuestras posibilidades de supervivencia. Esto sucede de una manera instintiva y tiene sus orígenes en una serie de cambios fisiológicos relacionados con el sistema nervioso autónomo y el sistema endocrino. (p. 17)

Para Nardone (2003) el miedo es una emoción psicobiológica, fundamental para la adaptación de los animales y de los seres humanos en su ambiente: “Sin una dosis de miedo no se sobrevive, puesto que esta es la reacción que nos alerta de los peligros reales y nos permite afrontar tales situaciones después de haberlas reconocido como peligrosas” (p. 21). Considerar el miedo desde una perspectiva psicobiológica no solo permite comprender que esta emoción hace parte del sistema de alarma de los animales y de los seres humanos, sino que también permite explicar las reacciones de los individuos que se generan en los planos psicológico, fisiológico y conductual (André, 2005; Vigotsky, 2004).

### Psicobiología del Miedo

Darwin (1872) consideraba que la mayoría de las emociones eran innatas y universales, y de este modo compartidas por seres humanos y animales como producto de una línea evolutiva similar (Velásquez-Fernández & Rojas-Garzón, 2009). Con base en ello, Rodríguez (2004) menciona que el miedo puede ser calificado como

“universal categórico” (en términos kantianos), debido a que la evidencia empírica ha señalado que todas las especies, incluida la humana, comparten esta emoción.

A pesar de ser una emoción compartida por seres humanos y animales, en los primeros el miedo resulta ser mucho más complejo, pues la reacción innata de los animales ante este es la lucha, la parálisis o la fuga, mientras que en los seres humanos la reacción conlleva efectos psicológicos, fisiológicos y conductuales, e intervienen variables como las de género, clase social, situación particular en la que se encuentre el individuo, personalidad, experiencia, entre otras (André, 2005; Marina, 2006; Rodríguez, 2004; Vigotsky, 2004). En consecuencia, el miedo es un sistema de alarma que no solo es fisiológico o bioquímico como en el resto de los animales, sino que es de naturaleza psicosocial y subjetiva (Rodríguez, 2004).

Desde esta perspectiva psicobiológica, el miedo es considerado como un producto emocional de la amígdala, la cual se ubica en la base del cerebro y desempeña una función central al recibir información de todos los sentidos y alertar a otras estructuras cerebrales como el hipocampo y la corteza prefrontal (Sue, Sue, & Sue, 2010). A partir de ello se produce una serie de cambios fisiológicos inmediatos que condicionan las reacciones, que según Marina (2006) pasan por un horizonte polarizado, desde la huida en busca de seguridad, hasta el ejercicio de la violencia para intimidar, pasando por estados como la paralización, el enfrentamiento, etc.

Estas conductas y cambios fisiológicos se convirtieron en las bases psicológicas para comprender las emociones. Es a partir de ello que aparecieron las teorías de James-Lange, Pavlov y Cannon-Bard, en las cuales las emociones fueron consideradas como la percepción de cambios fisiológicos y las reacciones corporales como respuestas directas ante estímulos excitantes o amenazadores (James, 1884; Vila et al., 2009).

A pesar de la importancia de las explicaciones fisiológicas para las emociones, autores como Vigotsky (2004) señalan que dichas teorías son excesivamente fisiológicas y no consideran los aspectos psicológicos de las emociones. Por ejemplo, este autor señala que la emoción es una reacción total del organismo en la que intervienen elementos centrales y periféricos simultáneamente, aunque no necesariamente convergentes. Así, las emociones presentan elementos representacionales y corporales (fisiológicos, psicológicos y conductuales o motores).

El miedo presenta un carácter tanto subjetivo como objetivo, debido a que este puede ser real o imaginario, se puede considerar racional o irracional y está en función del sujeto, de su percepción, y del sistema de creencias y recursos que le pueda servir como sistema de seguridad, que 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 esta emoción como una anticipación “simbólica” del daño real o imaginario, pero siempre subjetivamente interpretado de acuerdo con la historia personal y social de cada sujeto (André, 2005; Freud, 1970; Marina, 2006; Rodríguez, 2004).

### **Reacciones del Miedo en el Individuo**

Desde una perspectiva de las emociones, Weiten (1992) sostiene que estas son experiencias subjetivas conscientes (componente cognoscitivo), acompañadas de una activación corporal (componente fisiológico) y de expresiones manifestadas (componente conductual o motor). Para Grossman (1967), las emociones son sentimientos subjetivos que se dan como respuesta a estímulos externos, bajo una consistencia dual que se compone de una expresión emocional (respuestas manifestadas somáticas y autónomas) y de una experiencia interna (respuesta del sistema nervioso central). No obstante, el miedo también puede aparecer por

estímulos inconscientes, a partir de la activación de la misma amígdala. Morris, Öhman y Dolan (1998) encontraron que existe una diferente localización hemisférica entre estímulos desagradables conscientes e inconscientes, y que los miedos inconscientes producen inhibición de la respuesta psicofisiológica, pues solo cuando existe conciencia del miedo, es posible que la amígdala disminuya las respuestas emocionales. En este sentido, LeDoux (2000) señaló que la amígdala almacena y procesa recuerdos inconscientes que pueden provocar que el cuerpo reaccione de cierta manera como resultado de experiencias previas.

Öhman y Mineka (2001) argumentaron que los individuos están equipados con un módulo de miedo o con una adaptación mental. Dicho módulo de miedo incluye funciones cognitivas superiores, las cuales vigilan constantemente las señales de amenaza del entorno y cuando una de estas es percibida como peligrosa, el módulo de miedo puede rápida e inconscientemente desencadenar una reacción de miedo (LeDoux, 1996; Öhman & Birbaumer, 1993; Öhman & Mineka, 2001).

Ante el peligro se producen pensamientos y sentimientos subjetivos, sensaciones de impotencia, sentimientos de indefensión, pérdida de confianza, bloqueo del pensamiento, sensaciones de irrealidad, percepción espacio-temporal alterada, etc. (López & Bernal, 2007). De acuerdo con Grossman (1967) y Weiten (1992), la experiencia subjetiva se acompaña de un componente fisiológico.

De esta forma, Goleman (2009) señala que la primera estación por donde pasan las señales sensoriales de los órganos de los sentidos (ojos y oídos) es el tálamo, y posteriormente el neocórtex, donde las señales son ponderadas a través de diferentes niveles de circuitos cerebrales, para asegurarse de lo que ocurre y finalmente emitir una respuesta más adaptada. Sin embargo, existe otra vía procedente del tálamo que lleva la señal directamente a la amígdala, la cual es una vía

secundaria (más corta), que le permite emitir una respuesta antes de que las señales sean registradas en el neocórtex (Goleman, 2009; LeDoux, 2000; Marina, 2006).

Una vez enviadas las respuestas de miedo por parte de la amígdala, se activa el sistema nervioso (André, 2005; Goleman, 2009; LeDoux, 2000; Marina, 2006), lo cual genera reacciones fisiológicas como tensión en el abdomen, músculos que rodean el cuello y hombros, aceleración de los latidos del corazón, temblor en las extremidades y en las rodillas, inmovilidad en el cuerpo, dilatación de las pupilas y los vasos sanguíneos, erizamiento del pelo, ensanchamiento del tórax para aumentar el volumen de aire inhalado, empalidecimiento de la piel y liberación de glucosa por parte del hígado como combustible para los músculos (André, 2005; Goleman, 2009; LeDoux, 2000; Marina, 2006; Rodríguez, 2004).

Para Marina (2006) el miedo inicia con la presencia de un peligro que genera un sentimiento desagradable, aversivo, inquietante, de falta de control, con el cual se activa el sistema nervioso autónomo. Esto produce diferentes reacciones fisiológicas y la puesta en práctica de algunos de los programas de afrontamiento como son la huida, la lucha, la inmovilidad, la sumisión, etc.

Una vez desplegadas las reacciones psicológicas y fisiológicas, se generan las conductas o los comportamientos. Según Rodríguez (2004), como parte de la respuesta de miedo, el cuerpo tiene mayor energía disponible, mayor flujo sanguíneo cerebral y muscular, mayor resistencia al dolor y aceleramiento de las funciones psíquicas en lo relativo a la acción, ya que el individuo se encuentra en óptimas condiciones para reaccionar ante el peligro. Pese a ello, Freud (1987) sostenía que cuando se alcanza cierta intensidad, se puede llegar a paralizar toda acción de defensa, impidiendo incluso la fuga, lo que se conoce como ataque de pánico.

El miedo estimula conductas de evitación, aislamiento, enmudecimiento, estados

de ánimo asociados a la irritabilidad, la ira y la agresividad, llanto, gritos y urgencias de escape, manifestadas en expresiones faciales (gestos) y acciones (comunicación no verbal), un foco reducido perceptivo y cognitivo en las amenazas percibidas, pérdida de control y juicios pesimistas sobre los riesgos y los resultados futuros (Frijda, 1986; Izard, 1993; Rachman, 1990). De esta forma las reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales están interrelacionadas entre sí, y pueden presentarse en conjunto o sucesivamente, así como de forma intensa o moderada (André, 2005; Marina, 2006; López & Bernal, 2007; Vigotsky, 2004).

En síntesis, el miedo es una emoción necesaria para que tanto los animales como los seres humanos puedan adaptarse a su medio ambiente, a través de la percepción de los peligros y las respuestas a estos. Esta emoción presenta desencadenantes fisiológicos, psicológicos y conductuales que aunque sirven para responder al peligro, también pueden afectar la vida cotidiana de los individuos. En este sentido, pese a que la emoción del miedo presenta las reacciones fisiológicas que dominan el cuerpo humano, no se puede dejar de lado que esta emoción es también una experiencia subjetiva, que se manifiesta de diferentes maneras en los individuos y cuya activación está mediada por los recursos psicológicos de estos.

### **Los Efectos del Miedo en las Organizaciones**

Una vez mencionadas las reacciones que genera el miedo en un individuo, se pueden tener como punto de partida las justificaciones y explicaciones sobre lo que diferentes autores del campo de la administración denominaron los “efectos del miedo en las organizaciones”. Este término evoca diferentes dimensiones de las organizaciones, tanto en el plano individual como en el organizacional, las cuales no funcionan adecuadamente y perjudican los resultados finales de una organización.

### **Pérdida del Talento y la Innovación**

De acuerdo con Deming (1982), el miedo inhibe el crecimiento profesional y aniquila la creatividad y la innovación, lo que genera como costo la incapacidad de la mente y el espíritu. En este sentido, se pierde la motivación, la capacidad de reflexión y el talento de los individuos, lo cual afecta negativamente a las organizaciones (Jericó, 2006).

Las reacciones fisiológicas, principalmente centradas a nivel cerebral, permiten entender por qué el miedo anula la creatividad y la innovación. El cerebro humano es el principal aparato de la creatividad, y el miedo es una emoción capaz de retrasar y bloquear los impulsos eléctricos entre las neuronas que ahí operan, haciendo al individuo menos creativo (Jericó, 2006). La generación del miedo desde las funciones cerebrales somete a las ideas o pensamientos debido a que se presta especial atención al objeto generador de miedo y a la preparación del cuerpo humano para responder a él, de esta forma solo se generan ideas en función de la amenaza (André, 2005; Goleman, 2009; Jericó, 2006; Marina, 2006). En este sentido, para Scarnati (1998), cuando el miedo aparece dentro de un individuo, la mente no puede concentrarse y el pensamiento racional es imposible.

### **Generación de Enfermedades**

Estudios empíricos como los de Vahtera et al. (2004) han señalado que el miedo puede conducir a la enfermedad. En el estudio de estos autores, se encontró que cuando se hacían recortes de personal, se aumentaba la ausencia de empleados por enfermedades. La mayoría de estas enfermedades se asociaban con problemas cardiovasculares, donde se aumentó de 1.0 a 3.9 veces el índice de mortalidad cardiovascular. Las conclusiones del estudio indicaron que la reducción de personal puede conducir a elevadas tasas de absentismo, así como aumentar la mortalidad cardiovascular entre las personas que permanecen empleadas. De acuerdo con

Jericó (2006) los empleados que conservaron su trabajo creían que serían los próximos en ser despedidos, lo que generó un miedo a perder el puesto de trabajo.

Las enfermedades cardiovasculares resultan ser lógicas ante estados de miedo constantes, debido a reacciones fisiológicas como el aumento en la presión arterial y en la frecuencia de los latidos del corazón, la respiración pesada y los dolores musculares (Scarnati, 1998). Adicional a ello, los miedos pueden despertar estrés y generar un estado de alerta permanente en el individuo, como consecuencia de las diferentes preocupaciones que el ámbito laboral impone. De acuerdo con Lazarus y Folkman (1984), el estrés es una relación entre la persona y su entorno, en la que el individuo percibe en qué medida las demandas del entorno configuran una amenaza para su bienestar, y si estas exceden o igualan los recursos que poseen para resistirlas.

### Resistencia al Cambio

Jericó (2006) propone que existen cinco tipos de miedos en las organizaciones relacionados con las necesidades establecidas por las teorías de la motivación de Abraham Maslow (jerarquía de las necesidades) y David McClelland (trilogía de las necesidades): (a) miedo a la no supervivencia relacionado con las necesidades básicas; (b) miedo al rechazo, relacionado con las necesidades de afiliación; (c) miedo al fracaso, relacionado con el logro; (d) miedo a la pérdida del poder, relacionado con el poder y la influencia; y (e) miedo al cambio, el cual se relaciona con todas las necesidades. Según esta escritora, de estos cinco miedos se desprenden otros, como a perder el trabajo, al éxito o a destacar, al error, a asumir riesgos, a perder un puesto de influencia, a un cambio de función, etc.

Autores como Appelbaum, Bregman y Moroz (1998), Jericó (2006), Lowe y McBean (1989) y Suárez (1997) han considerado que entre los diferentes tipos o variedades de miedos que

existen en las organizaciones, uno es el miedo al cambio. Para Mealiea (1978), cuando se introducen cambios los empleados aprenden a asociar estados de tensión negativos con el miedo y la frustración. Una de las razones que presupone temer al cambio tiene que ver con lo “desconocido”, pues este término produce desconfianza, inseguridad y falta de control (Nardone, 2003). Nelissen y Selm (2008) encuentran en sus estudios, que cuando se comunican los procesos de cambio organizacional, los empleados generan respuestas positivas mientras que se reducen las negativas.

Según Jericó (2006), el miedo al cambio deriva otros tipos de miedos como son el miedo a la no supervivencia, al rechazo, al fracaso y a la pérdida del poder, los cuales pueden variar de un individuo a otro de acuerdo con sus funciones cognitivas (André, 2005; Dozier, 1998; MacDonald et al., 2005; Marina, 2006). Para este caso un individuo puede imaginarse escenarios inciertos del futuro (ser despedidos, ser castigado, tener un nuevo jefe, ser trasladados a otro departamento, perder el poder, etc.), lo que da paso a una ansiedad con un carácter anticipatorio, donde el peligro o la amenaza es previsto y se le confiere un valor funcional importante (Sándin & Chorot, 1995). El miedo al cambio también puede pasar a un estado de angustia, cuando el individuo no sabe a qué le teme y se sumerge en lo desconocido. La angustia se caracteriza por la indeterminación y la ausencia del objeto (peligro), y se presenta como una señal, síntoma y defensa (Sierra, Ortega, & Zubeidat, 2003). Es por ello que cuando se nombra entre los empleados la palabra “cambio”, se despiertan diferentes pensamientos como la creencia de que la forma en que se realizaron las actividades en el pasado garantiza el éxito en el futuro. Adicional a ello, surgen actitudes de resistencia y defensa que en su mayoría son de carácter negativo, al no considerar los cambios como procesos de mejora (Jericó, 2006; Suárez, 1997).



### **La Baja Productividad**

Es importante destacar dos elementos sobre los problemas de productividad que se presentan en las organizaciones cuando los empleados experimentan miedo. Por una parte, las reacciones psicológicas y fisiológicas del miedo afectan el desempeño de un individuo cuando este se encuentra realizando actividades laborales, principalmente aquellas que requieren del cuerpo humano (trabajo manual). Por ejemplo, síntomas como la desconcentración, el aumento de la presión sanguínea, la respiración agitada, los dolores musculares, las urgencias de ir al baño, los temblores y calambres, la sudoración, etc. (André, 2005; Goleman, 2009; LeDoux, 2000) ilustran las condiciones no ideales ni necesarias para que un individuo pueda llevar acabo sus actividades y cumplir con lo establecido. Por otra parte, Suárez (1997) considera que por miedo a ser castigados o a fallar, los empleados falsifican datos y muestran buenos resultados en la medición de procesos, lo que lleva a que se tomen malas decisiones y se cree una ilusión en la productividad. Es por ello que Deming (1982) señala que donde hay miedo se presentan cifras erróneas, debido a que los trabajadores prefieren falsificar las cifras cuando los resultados son negativos que ser castigados por mostrar cifras reales.

En los estudios empíricos de Deniz et al. (2011) se estudiaron también los miedos de los gerentes o administradores. Entre los resultados se encontró que el miedo a los asuntos legales se asocia negativamente con el rendimiento financiero y de innovación. Bajo esta dimensión, los efectos del miedo no solamente están asociados al desempeño de los trabajadores, sino también al de sus jefes, en donde las reacciones psicológicas y fisiológicas de diferentes miedos pueden bloquear los procesos gerenciales de la toma de decisiones.

### **Problemas en el Clima y Cultura Organizacional**

Las reacciones conductuales, como la lucha (entre empleados o entre estos y sus jefes),

el bloqueo y la huida, configuran una cultura del miedo, donde los empleados perciben un clima organizacional caracterizado por las amenazas. Según Suárez (1997) el miedo deteriora la moral, la valoración personal y la iniciativa. La relación de los trabajadores se basa en la desconfianza y la hostilidad, lo que genera falta de cooperación y de lealtad, amenazas directas e indirectas, tensión por no cometer errores, resistencia al cambio, entre otros (Deming, 1982; Jericó, 2006; Ryan & Oestrich, 1991; Suárez, 1997).

Kish-Gephart et al. (2009) sostienen que el miedo en las organizaciones genera culturas del silencio (miedo a hablar), que inciden en las conductas o en el estilo del jefe y en la estructura organizacional. En el clima de silencio juegan también otras variables como los procedimientos internos de justicia, así como la inseguridad sobre el trabajo o la rotación laboral (Tangirala & Ramanujam, 2008).

### **Conclusiones**

Este artículo tuvo como objetivo describir la emoción del miedo desde una perspectiva psicobiológica para explicar los vacíos teóricos que existen en las investigaciones sobre el miedo en la organización. En este ejercicio se identificó que el miedo como reacción emocional condiciona a los individuos para responder a sus actividades de trabajo y de esta forma incide negativamente en diversos objetivos organizacionales. Las reacciones del miedo en el individuo se presentan en una dimensión psicológica, fisiológica y conductual, por lo cual se ven afectadas tanto las actividades de trabajo que requieren de la ejecución del cuerpo humano, así como aquellas en las que se utiliza la mente, como es el caso de la toma de decisiones y la creatividad. Los efectos del miedo en las organizaciones, registrados por la literatura del campo de la administración y las organizaciones, son la pérdida del talento y la innovación, la generación de enfermedades, la resistencia al cambio, la baja productividad y los problemas en el clima y la cultura organizacional.

El miedo afecta el talento y la innovación de los individuos porque su experiencia puede producir bloqueos y pensamientos irreales, lo que genera que la mente se concentre en el peligro y en la forma de superarlo. En este sentido, los trabajadores no pueden generar ideas innovadoras en relación con los asuntos organizacionales, pues su instrumento para ello, el cerebro, se encuentra transmitiendo las señales del miedo que ingresan por los órganos de los sentidos hacia el tálamo y de ahí hacia el neocórtex, que es el encargado de hacer la evaluación rigurosa de dichas señales, para emitir una respuesta ante aquello que produce miedo. Sin embargo, antes de que el neocórtex emita la respuesta, la amígdala recibe directamente las señales de los órganos de los sentidos, por lo cual en el cuerpo humano inician las respuestas que produce el miedo.

Las reacciones psicológicas y fisiológicas de esta emoción generan enfermedades en los individuos cuando no están bien calibradas o son duraderas y persistentes. En el nivel psicológico, los miedos pueden tornarse patológicos y afectar la calidad de vida de los individuos. Esto se debe a que este, como experiencia subjetiva, se acompaña del componente fisiológico, en el que aparece la aceleración de los latidos del corazón, la tensión muscular, los temblores, la respiración agitada, los bloqueos, etc. La intensidad de la experiencia del miedo puede generar secuelas considerables en el cuerpo humano asociadas al sistema nervioso y circulatorio, en donde se pueden afectar el corazón y así generar enfermedades cardiovasculares.

Otra de las incidencias del miedo en la organización es la resistencia al cambio. Para este caso, las intenciones de cambio en las organizaciones son consideradas como amenazas, en el sentido en que atentan con la costumbre y la tradición organizacional. De esta manera, las reacciones psicológicas del miedo como la sensación de impotencia, la pérdida de confianza, la sensación de irrealidad, etc., no permiten que los individuos consideren y acepten los cambios como

oportunidades de mejora para la organización, sino como situaciones peligrosas que despiertan otros tipos de miedos —como a perder el puesto de trabajo o a la pérdida de poder—. Así, la reacción conductual que desencadena el miedo es la resistencia o la lucha, que puede acompañarse de conductas como la evitación, el aislamiento, la irritabilidad, la agresividad, etc.

El miedo también afecta la productividad tanto del individuo como de la organización. Esto se debe a que las reacciones fisiológicas de esta emoción se ocupan del cuerpo humano, el cual se prepara para reaccionar ante el peligro, con reacciones como la disposición de mayor energía y flujo sanguíneo, respiración agitada, mayor resistencia al dolor y contracción muscular. Dichas reacciones, aunque mejoran las condiciones físicas para responder al peligro, pueden afectar las actividades manuales y físicas para realizar el trabajo. En este sentido, la actividad productiva de los individuos incide sobre la productividad general de la organización.

Por último, el miedo fomenta percepciones y conductas que afectan el clima y la cultura organizacional. El primero se ve afectado por las reacciones psicológicas del miedo, debido a que la percepción de este se concentra en las amenazas y los peligros constantes. Esto quiere decir que el ambiente laboral es hostil y está basado en la desconfianza. Asimismo, se configura una cultura de desconfianza, en la que las conductas como la lucha, la evitación y el bloqueo inciden en la confianza de las relaciones laborales, la cooperación, la satisfacción laboral, la calidad de vida en el trabajo, la productividad, entre otros aspectos.

Desde la perspectiva psicobiológica se explicó que si bien el miedo manifestado en el cuerpo humano altera múltiples instancias y puede cohibir al individuo a ejecutar ciertas actividades, no se puede dejar de lado la dimensión subjetiva o psicológica de esta emoción, la cual determina la misma activación del miedo (percepción de la amenaza) y se relaciona con el componente fisiológico.

El presente artículo se enfocó en una revisión teórica de la literatura administrativa sobre el tema del miedo en la organización y explicó sus vacíos teóricos desde una perspectiva psicobiológica, por lo cual no se recoge evidencia empírica. Adicionalmente, no recoge otras perspectivas que pueden explicar este tema. No obstante, se considera que la perspectiva psicobiológica permite comprender este fenómeno de acuerdo con su naturaleza y forma de manifestación en los individuos, resaltando la subjetividad que implican las emociones.

Esta iniciativa pone en relieve la importancia que tienen las subjetividades en el mundo del trabajo, dado que han sido excluidas del ámbito organizacional y poco estudiadas desde su naturaleza y manifestación en el ser humano. Aunque, como otras emociones, el miedo es considerado “irracional”, su rol en las organizaciones tiene implicaciones negativas que requieren ser atendidas. En este sentido, el aporte de este artículo fue presentar el caso del miedo en el contexto organizacional como una emoción que puede presentarse en los individuos a partir de diferentes experiencias subjetivas, acompañado de desencadenantes fisiológicos y conductuales que inciden en el mismo individuo y en sus actividades laborales.

Las implicaciones prácticas se asocian con las actividades de gestión humana, dado que por medio de ellas se vinculan los individuos a la organización y se gestiona su bienestar y calidad de vida en el trabajo. De esta forma, cabe resaltar que distintos tipos de individuos ingresan a las organizaciones con diferentes tipos de miedos y necesidades, que además pueden variar en el transcurrir de su vida laboral. A medida que las organizaciones evolucionan es posible que ciertos tipos de miedo desaparezcan y que otros aparezcan. Lo importante es identificar cuáles son los que experimentan los trabajadores y cómo inciden en las organizaciones en materia de resultados, objetivos y comportamiento.

En futuras investigaciones, esta reflexión teórica puede emplearse como un punto de partida para aplicar estudios empíricos que permitan medir la incidencia del miedo en las organizaciones de acuerdo con variables de los individuos como sexo, cargo laboral, años en la organización, tipo de contrato, etc., y también de acuerdo con características de la organización como tamaño, sector, naturaleza, actividad económica, etc. Además, podría utilizarse un enfoque neuropsicológico, de manera que pueda examinarse con mayor detalle la manifestación del miedo en sus reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales; y de esta forma se pueda explicar por qué la presencia del miedo en los contextos organizacionales es negativa para el individuo y para su quehacer laboral.

## Referencias

- André, C. (2005). *Psicología del miedo: temores, angustias y fobias*. Barcelona: Kairós.
- Appelbaum, S. H., Bregman, M., & Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 22(3), 113-127.
- Carroll, P. (1993). *Big blues*. New York: Crown Publishers.
- Darwin, C. (1872). *La expresión de las emociones en el hombre y los animales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Deming, E. (1982). *Out of the crisis*. Massachusetts: The W. Edwards Deming Institute.
- Deniz, N., Taştan, İ., & 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. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dozier, R. W. (1998). *Fear itself: The origin and nature of the powerful emotion that shapes our lives and our world*. New York: St. Martin's Press.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6, 169-200.

- Forgas, J. P. & East, R. (2008). How real is that smile? Mood effects on accepting or rejecting the veracity of emotional facial expressions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 32(3), 157-170.
- Freud, S. (1970). *Inhibición, síntoma y angustia*. México D. F.: Editorial Grijalbo S.A.
- Freud, S. (1987). *Lecciones introductorias al psicoanálisis (1916-1917)*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Grossman, S. (1967). *A textbook of physiological psychology*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Halgin, R. P., Whitbourne, S. K., & Reyes, G. A. (2009). *Psicología de la anormalidad. Perspectivas clínicas en los trastornos psicológicos*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Hareli, S., Shomrat, N., & Biger, N. (2005). The role of emotions in employees' explanations for failure in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 663-680.
- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and non-cognitive processes. *Psychological Review*, 100(1), 68-90.
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9(34), 188-205.
- Jericó, P. (2006). *NoMiedo. En la empresa y en la vida*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Kish-Gephart, J. J., Trevino, L. K., Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Pub. Co.
- LeDoux, J. E. (1996). *The emotional brain*. New York: Simon & Schuster.
- LeDoux, J. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review Neuroscience*, 23, 155-184.
- Lowe, T. A. & McBean, G. M. (1989). Honesty with fear. *Quality Progress*, 22(11), 30-34.
- López, S. F. & Bernal, J. (2007). *La escuela infantil: observatorio privilegiado de las desigualdades*. Barcelona: Graó.
- MacDonald, G., Kingsbury, R., & Shaw, S. (2005). Adding insult to injury: Social pain theory and response to social exclusion. En K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 77-90). New York: Taylor & Francis.
- 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. & Wolf, E. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Morris, J. S., Öhman, A., & Dolan, R. J. (1998). Conscious and unconscious emotional learning in the human amygdala. *Nature*, 393, 467-470.
- Nardone, G. (2003). *Más allá del miedo: superar rápidamente las fobias, las obsesiones y el pánico*. Barcelona: Paidós.
- Nelissen, P. & Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 306-318.
- Öhman, A. & Birbaumer, N. (1993). *The structure of emotion: Psychophysiological, cognitive, and clinical aspects*. Seattle: Hogrefe & Huber.
- Öhman, A. & Mineka, S. (2001). Fear, phobias, and preparedness: Toward an evolved module of fear and fear learning. *Psychological Review*, 108(3), 483-522.
- Plutchik, R. (2003). *Emotions and life: Perspectives from psychology, biology, and evolution*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rachman, S. (1990). *Fear and courage*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Rodríguez, A. (2004). *El miedo, el motor de la historia individual y colectiva*. Madrid: Eurotheo, Universidad Complutense de Madrid.
- Ryan, K. & 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.

- Sandín, B. & Chorot, P. (1995). Concepto y categorización de los trastornos de ansiedad. En A. B. Belloch, B. Sandín, & F. Ramos (Eds.), *Manual de psicopatología* (vol. 2, pp. 53-80). Madrid: McGraw-Hill.
- Scarnati, J. T. (1998). Beyond technical competence: Fear - banish the beast. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 362-365.
- Scherkenbach, W. (1994). *The deming route to quality and productivity: Road maps and roadblocks*. Cambridge: WWS, Inc.
- Sierra, J. C., Ortega, L. V., & Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Revista Mal-Estar e Subjetividade: Journal of Discontents and Subjectivity*, 3(1), 11-60.
- Suárez, G. (1997). *Tres expertos en calidad. El miedo en la organización*. Asturias: Asturias Bussines School.
- Sue, D., Sue, D., & Sue, S. (2010). *Psicopatología, comprendiendo la conducta anormal* (9ª ed.). México: Cengage Learning.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J. E. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ: British Medical Journal*, 328, 7439-7555.
- Velásquez-Fernández, A. & Rojas-Garzón, Y. (2009). Neuropsicología de las emociones: el aporte de Charles Darwin. *Book Review*, 3(2), 225-233.
- 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., & Mohamed, S. (2009). La dinámica del miedo: la cascada defensiva. *Escritos de Psicología*, 3(1), 37-42.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiten, W. (1992). *Psychology: Themes and variations*. Pacific Grove, California: Brooks / Cole Publishing Company.