

## **Ansiedad y miedo en el trabajo: la percepción del riesgo en las decisiones administrativas<sup>\* \*</sup>**

**Paulo Roberto Motta**

### **I. Ansiedad y miedo en la gestión: la investigación**

Las presiones contemporáneas por nuevas conquistas, tanto empresariales como en la gestión pública, parecen exigir más allá de la capacidad humana. Muchos gestores y funcionarios llegan a quedar fascinados por las posibilidades materiales, de poder y de prestigio, y, motivados por metas antes impensadas, se superan en la búsqueda de la supervivencia. Sus esfuerzos y sus imaginaciones sobre la capacidad de concretizar los llevan a nuevos desafíos de un modo continuo y recurrente.

Para dirigentes y gestores, el trabajo es cada vez más absorbente. Al imponerse o recibir nuevas metas, sienten los límites de su propia capacidad. Reactivan sus sueños para realimentar su dedicación y, con esperanzas de una vida más tranquila, acaban por generar más ansiedad, miedo y angustias (Downs, 2000).

La gerencia moderna vive sujeta a problemas y a situaciones de riesgo. No es preciso grandes amenazas para volver ansiosa a una persona: bastan las presiones del día-a-día y la imaginación excesiva sobre un problema real, inclusive los menores y repetitivos. Los que se involucran con la decisión administrativa, lidian con más incertidumbres y riesgos, no sólo por causa del desconocimiento humano sobre el futuro, sino también por la interdependencia y desequilibrio constante entre los diversos factores políticos, económicos, de producción y de mercado. Por lidiar más directamente con las decisiones estratégicas, relativas a las transacciones de la institución con la comunidad, los dirigentes y gestores presentan mayores riesgos debido al mayor impacto de esas decisiones en la vida de las personas. Para sentirse más seguros en sus opciones, reflexionan, analizan y consumen tiempo intentando una forma de enfrentar problemas, controlar eventos y sus propias emociones. En realidad, aguzan dudas e inseguridades, reactivando ansiedades y miedos.

Así, la premisa de ese trabajo es que la función de dirección contiene características propias que acentúan ansiedades naturales y que las personas no sentirían si no ejerciesen esas funciones.

La investigación empírica fue desarrollada entre los años 2000 y 2001, y participaron dirigentes y gestores de organizaciones públicas y privadas que ejercían cargos de dirección en los tres primeros niveles de la línea jerárquica. El instrumento usado en la recolección de datos consistió en un cuestionario con preguntas cerradas, validado por medio de técnicas estadísticas específicas sugeridas por Churchill (1979) y Spector (1992). Después de esa etapa, para efecto de análisis, se construyeron escalas a partir de la sumatoria de los puntos asignados por quienes respondieron el instrumento, obteniéndose una media con el número de ítems, cuyos resultados se encuentran en las tablas presentadas en este trabajo. Fueron realizadas también entrevistas abiertas con dirigentes públicos y privados, con el fin de complementar el análisis.

### **II. Miedo: la interfaz del mundo exterior con el mundo interior**

La ansiedad y el miedo son formas más intensas de demostrar una preocupación. El miedo está en la interfaz del mundo exterior con el mundo interior. Exteriormente, comienza por la conciencia de factores de riesgo que están fuera del control de la persona. El riesgo es una probabilidad de daño imprevisto: significa una amenaza a las instituciones públicas, a las empresas, a las personas y a sus valores. Cabe al individuo reaccionar a esos factores para preservar su propia seguridad y la de las

---

(\*) Documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Lisboa, Portugal, del 8 al 11 de octubre de 2002. Título original en portugués: “Ansiedade e medo no trabalho : a percepção do risco nas decisões administrativas”.

El autor agradece la valiosa colaboración de Mariana Lima Bandeira en el análisis estadístico de los datos. Una versión de naturaleza empresarial de esta misma investigación fue publicada en la Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol. 1 N° 2 (Jul.-Sep. 2002).

personas e instituciones por las cuales es responsable. Por lo tanto, la conciencia del riesgo está asociada a la percepción interna de la persona sobre su vulnerabilidad a esos factores y a su capacidad de reacción exitosa. Así, se puede decir que el miedo administrativo se compone de tres elementos básicos:

- *Percepción de riesgo*: la conciencia de que algo negativo o dañino puede acontecer.
- *Vulnerabilidad*: el sentimiento de que la propia persona y su organización pueden ser alcanzadas por esos factores.
- *Capacidad de respuesta*: si los recursos disponibles y las habilidades gerenciales serán suficientes para tratar con éxito la incidencia de esos factores sobre la organización.

El miedo varía en la medida de la alteración de esos tres factores. Por ejemplo, cuanto mayores las habilidades y las competencias para la respuesta, menor la percepción de vulnerabilidad, y, por lo tanto, serán menores la preocupación y el miedo. Si crece el sentimiento de vulnerabilidad y de incapacidad de respuesta, se agudiza proporcionalmente la intensidad del miedo. El miedo es la preocupación con el riesgo y la incertidumbre sobre la posibilidad de éxito en determinadas situaciones (Bayerish, 1993; Peretti-Watel, 2000).

Miedo y ansiedad son conceptos correlacionados, y en la vida práctica, frecuentemente usados como sinónimos. Sin embargo, hay una distinción importante. El miedo es un juicio de que hay un peligro real o potencial en determinada circunstancia: surge con la percepción de riesgo, o sea, la posible ocurrencia de algo dañino. Por ser normalmente percibido como un peligro, involuntario y en parte incontrolable, el riesgo naturalmente provoca el miedo. Una persona siente miedo cuando se aproxima al peligro o se lo imagina; por lo tanto, el miedo puede aumentar delante de factores que no están presentes pero que podrán ocurrir en el futuro. Así, el miedo puede ser realista, explicable por premisas lógicas y razonables y por observación objetiva; o irreal, basado en premisas falsas e imaginaciones contrarias a la observación. Por definición, las imaginaciones son irreales: derivan de creencias falsas sobre la realidad y, normalmente, son fruto de informaciones incorrectas, incompletas o inadecuadas.

Por ser el miedo la evaluación mental de estímulos amenazadores, es un proceso cognitivo, y no una reacción emocional<sup>1</sup> (Beck, 1979; Bransford, 1979; Beck y Emery, 1985; Barlow, 1988; Bransford y Stein, 1993; Eysenck, 1997; Peurifoy, 1997; Taylor, 1998). La ansiedad es la reacción emocional a situaciones de riesgo. Se caracteriza por ser normalmente un sentimiento desagradable de tensión, nerviosismo y perturbaciones físicas. La ansiedad es la respuesta natural e instantánea al miedo, y por lo tanto, no puede ser clasificada de irreal o realista porque es emocional. La ansiedad se activa cuando se percibe o se imagina la situación amenazadora.

En la mayoría de las personas, la ansiedad resulta en alteraciones comportamentales visibles, como acciones inusitadas de agresividad o de inhibición; en otras, se mantiene en los límites de la vivencia interna. En algunos momentos, la ansiedad adquiere una intensidad mayor, resultando en pánico<sup>2</sup>.

Normalmente, la ansiedad se anticipa a los eventos, pero surge también relacionada con algo ya pasado cuando se reactiva la imaginación. La ansiedad también puede originarse en percepciones de riesgo del propio comportamiento, como una intervención en público o una interacción personal nueva.

El miedo y la ansiedad son acompañados por tentativas de evitar o escapar de la situación que los produce. La tendencia al escape aumenta el sentimiento de ansiedad sin necesariamente alterar la situación promotora del miedo.

Hay varias teorías explicativas sobre la susceptibilidad de las personas a la ansiedad cuando son expuestas a situaciones de riesgos. Además de las que valorizan la dimensión biológica o el patrimonio genético, están las teorías basadas en las dimensiones sociales. La perspectiva sobre el patrimonio genético sugiere la hereditariadad de factores más susceptibles a la ansiedad y al miedo.

Las perspectivas de base social explican la ansiedad o por el patrimonio social o por el contexto en que se insertan las personas, o inclusive por una combinación de los dos. El énfasis en el patrimonio social indica la herencia aprendida como causante de comportamientos de inseguridad en relación con la vida y el mundo de las interrelaciones sociales. Ven la ansiedad como una respuesta aprendida por condicionamientos diversos y buscan en las profundidades de la mente humana elementos inconscientes y los tratan a través de interpretaciones psicoanalíticas.

Las teorías que enfatizan en el contexto social sugieren la percepción de los problemas, esto es, la conducta de la persona frente a opciones y a situaciones problemáticas. Normalmente, analizan la manera como las personas adquieren y procesan informaciones en una situación específica<sup>3</sup>.

En realidad, las teorías contextuales no se posicionan en contradicción a las anteriores, pero valorizan el ambiente organizacional y social como factores primordiales que agudizan la ansiedad. La inserción de la persona en determinado contexto causa sentimientos que no existirían o no se manifestarían si no fuese por el medio. Conforme el patrimonio genético y social, algunas personas se sienten más o menos ansiosas ante decisiones e informaciones gerenciales.

El estudio del contexto gerencial como causante de ansiedad y miedo resalta los procesos cognitivos, esto es, la preocupación que se origina en la percepción sobre el potencial de riesgo existente en las decisiones administrativas. Supone el proceso de adaptación social como esencialmente cognitivo, esto es, un procesamiento de información referente a problemas en una circunstancia específica.

En las teorías contextuales, la ansiedad y el miedo son productos de una relación social con la información procedente del medio externo y procesada a través de percepciones individuales típicas. La ansiedad aumenta por la atención excesiva a factores verificados en la realidad, pero también por imaginaciones de cómo esos factores podrían alcanzar negativamente a la propia persona.

Así, la ansiedad gerencial se origina en la manera como los gerentes seleccionan, procesan, priorizan y distorsionan las informaciones. En ese sentido, la perspectiva cognitiva trae la comprensión de los problemas emocionales de ansiedad hacia el lado de las experiencias diarias. Relaciona las prácticas anteriores para estimular la confianza de las personas en su capacidad de aprender a lidiar de modo más eficaz con sus concepciones y percepciones sobre la realidad. Normalmente, los dirigentes ya experimentaron éxito y fracaso en su cotidiano buscar y procesar informaciones según sus percepciones y concepciones.

### **III. Ansiedad y miedo en el contexto gerencial**

La modernidad occidental hizo crecer la conciencia del riesgo y la dedicación de las personas a las actividades previsivas y preventivas. Hasta el final de la Edad Media, todos los eventos eran asociados a la fatalidad, los dogmas y el determinismo: poco se explicaba como accidental o fruto de la casualidad. Se veía el riesgo como parte de eventos naturales incontrolables o actos de Dios: se excluía la interferencia humana, inclusive el error, la culpa y la responsabilidad. Por un largo período, después de la industrialización, aún se consideraban los accidentes en el proceso productivo simplemente como involuntarios y de cierta forma inevitables. El progreso y la tecnología tenían su precio, y en el se incluían algunos daños. En consecuencia, había poco margen para el desarrollo de la conciencia sobre el riesgo gerencial.

Al abandonar la explicación de los eventos sociales como fruto del fatalismo o de las fuerzas sobrenaturales, la secularización aumentó la creencia en el accidente, en la casualidad y en la posibilidad de conocer las causas y de eliminarlas. El riesgo deja de ser exclusivamente un evento natural y pasa a ser también algo inherente a la capacidad y a la libertad humanas de escoger: se acepta el mundo con sus posibilidades, alternativas, incertidumbres y contingencias. Así, los gestores modernos comienzan a preocuparse por sus decisiones y a convivir con una percepción acentuada de

riesgo y de responsabilización por las posibles consecuencias dañinas de sus opciones. Aparecen las reacciones y las emociones asociadas a la percepción de riesgo como el miedo y la ansiedad.

La presión por obtener aciertos es inherente a la decisión gerencial en virtud de la responsabilidad social y la visibilidad ante sus iguales. Posibles consecuencias dañinas para la empresa, para el servicio o para la comunidad, colocan a los que deciden en situación de estrés. La presión gerencial es constante, prolongada y a veces tan intensa, al punto de provocar reacciones emocionales inclusive en las personas menos predispuestas a la ansiedad.

Aunque algunas personas respondan mejor a esas presiones, todos reconocen que las gratificaciones están más en las victorias y en los resultados, siempre temporales, que en el proceso diario de administrar.

Sin embargo, la ansiedad y su transformación en síntomas más agudos dependen menos del problema y más de la forma de lidiar de la persona con la situación de riesgo. De ahí la necesidad de estudiar formas más adecuadas de la percepción de riesgo y más positivas de aproximarse a la realidad.

Cuando se acepta la posibilidad de evitar o minimizar sus efectos a través de los cálculos de probabilidad y del comportamiento del gestor, el riesgo se torna un concepto central en el estudio de la decisión administrativa. Si algo puede ser calculado y evitado, la realidad puede ser administrada, y cuanto mejor, más daños se evitan a la comunidad.

La percepción de riesgo, el miedo y su manifestación emocional -la ansiedad- son fuentes de perturbaciones del comportamiento que afectan la forma de decidir de la persona. El procesamiento de informaciones es afectado por diversos factores internos y externos a la mente humana, que alteran no sólo la percepción de datos externos, sino la forma de valorizarlos y utilizarlos en el proceso de escoger. La mente humana está repleta de datos y de juicios con los que se forman asociaciones, y las reacciones de miedo y ansiedad pueden promover engaños y prejuicios. Ese procesamiento confuso de informaciones ocurre en todas las fases del proceso decisorio, dejando a las personas susceptibles a las malas decisiones. Entre más complejas las decisiones, más se buscan y se analizan datos y, por lo tanto, mayores las posibilidades de distorsiones.

Los síntomas más comunes de ansiedad y miedo en el contexto gerencial, además de los síntomas físicos, se reflejan en las tendencias que se especifican a continuación:

a) *Sensibilidad excesiva.* La persona adquiere mayor dificultad en modular emociones y se importa fácilmente con eventos específicos, sobre todo los que recuerdan dificultades anteriores.

b) *Maximización de problemas y concentración en los factores negativos.* La ansiedad perturba el funcionamiento normal de la mente, generando comportamientos inusitados y la tendencia a exagerar la importancia de ciertas situaciones. Muchos jefes tienen dificultad para percibir las dimensiones positivas y para sentirse seguros frente a los problemas. La convivencia con situaciones amenazadoras enfatiza la conciencia de los factores negativos: la persona tiende a percibir cualquier pequeña dificultad como un gran problema. Los detalles negativos expresados en gráficos y tablas son super analizados para estimar posibles daños. Gastan tiempo en esclarecer informaciones sólo imaginadas -producidas en el intento de leer la mente ajena- y sin mucha evidencia que apoye su pensamiento.

c) *Dispersión mental y transferencia de la decisión.* Frente a la presión para decidir, algunas personas ven reducidas sus habilidades de comprender y de juzgar eventos. Adquieren una inhibición de pensar, de razonar sobre situaciones problemáticas e, incluso, de mantener relaciones afectivas con los colegas. Intensifican el deseo de escapar de la situación, concentrándose en otras tareas o transfiriendo y postergando decisiones. La actitud de querer abandonar situaciones de peligro o problemáticas es normal, pero imposible en la gerencia. Como no pueden huir del problema, los gerentes aprenden a disociarse mentalmente de la situación o dejan que las cosas ocurran para ver si la propia realidad provoca alguna decisión o acomodación.

d) *Comunicaciones irreales: el incremento de la conversación consigo mismo.* Los gerentes tienden a meditar sobre el problema o a presentar a sí mismos una serie de hipótesis de solución y de

fracaso. Muchas de esas meditaciones son provocadas y alimentadas por falsas creencias sobre la realidad; los fantasmas ya existentes en la mente son reactivados por los análisis internos. Los pensamientos e imágenes son poco a poco montados en una lógica a veces negativa. En algunos casos, se asocian factores de miedo y de riesgo en una sucesión de posibilidades, hasta lograr percibir una verdadera catástrofe. Esos análisis mentales perjudican el examen más riguroso de los hechos. A pesar de estar aparentemente próximos a lo real, en verdad no pasan de una construcción imaginaria más cerca de lo falso. Por ser una imaginación, la conversación consigo mismo no tiene elementos para verificar su veracidad. Sin embargo, si no fuese controlada o coordinada, ella no sólo produce más ansiedad, sino también torna la comunicación interna excesivamente basada en dimensiones irreales.

#### **IV. El origen exterior del miedo: el cultivo de la percepción de riesgo**

La historia de la humanidad siempre fue la historia del peligro, de la violencia, de las guerras y de los intentos crecientes de protección y de defensa. Tal vez sea imposible medir hoy la violencia para saber si ella es menor o mayor que en el pasado. Para gran parte de las personas -habitantes de áreas más desarrolladas-, hay más protección contra enfermedades, hambre e intemperie. Sin embargo, la sensación de violencia y de inseguridad individual parece más intensa y global, pues invade todas las dimensiones de la vida. Lo cotidiano se ha hecho más peligroso. La vida se volvió más amenazadora, violenta y competitiva (Block, 1968; Douglas y Wildavsky, 1983; Ehrenreich, 1989; Theis, 1991; Douglas, 1992; Mistzal, 1996; Swedo y Leonard, 1996; Furedi, 1998)<sup>4</sup>.

Los ejecutivos son amenazados de secuestro, los dirigentes públicos y privados se protegen con cercas de seguridad, y las puertas de instituciones públicas, de empresas, y de condominios residenciales se asemejan a entradas de presidios. Las personas se ven constantemente cercadas por cámaras y placas magnéticas en las tiendas y centros comerciales, además del aparato humano de seguridad privado. Asimismo, se anuncian las amenazas de las drogas, del alcohol, del tabaco y de las comidas grasosas y azucaradas, o incluso el peligro del descanso exento de actividades físicas, sedentario.

Las relaciones anteriormente más seguras, como las familiares y de amistad, son hoy más imprevisibles y dotadas de sospechas y de tensión. La familia es más abierta y socialmente distante, la escuela es menos comunitaria, el trabajo es más individualizado. Todos interactúan menos y se tornan más desconocidos. La mayor separación social crea desconfianza entre las personas, relaciones personales más frágiles y relaciones institucionales más inciertas y sospechosas. Los ejemplos de golpes y de traiciones en las relaciones personales y de trabajo hacen parte de las noticias diarias.

Las campañas públicas contra los factores de riesgo ayudan a profundizar el miedo, sobre todo las más genéricas, como las relacionadas con la nutrición, las actividades físicas e inclusive el consumo de alcohol. Los comportamientos humanos o estilos de vida son considerados más o menos arriesgados. Se clasifican las personas por grupos de riesgo de acuerdo con las profesiones, patrimonio genético, lugar de trabajo o de vivienda. La comunicación sobre nuevos peligros intensifica la mentalidad de que es imposible evitarlos y casi universaliza la idea de que el peligro está en cualquier lugar y en cualquier cosa (Singer, 1993).

Cuando se anuncian muchos peligros, no sólo se aumenta la conciencia del riesgo sino también se ve el mal, antes inesperado y accidental, como aguardado e inminente.

En la sociedad contemporánea, parece haber un mayor cultivo del riesgo por causa de un mayor sentido de incertidumbre, complejidad, ambigüedad y desorden, vinculado a un creciente desprecio por las instituciones sociales. Se desarrolla un sentido de desprotección social con una creciente concientización sobre las amenazas de la vida diaria (Lupton, 1999)<sup>5</sup>.

En relación con la gestión, el recrudescimiento de la competencia empresarial y económica entre los países generó mayor conciencia de los daños y de la vulnerabilidad de las organizaciones y de los empleos. Los países se aproximan y crean mayor interdependencia; la administración pública se

internacionaliza y las empresas se agigantan y amplían su presencia en el mundo. Se perfeccionan los sistemas de comunicación, y las personas se tornan mejor informadas. El potencial de vulnerabilidad crece con la interdependencia y la globalización: son mayores la percepción y el significado que la mayoría de las personas atribuyen al riesgo.

En ese sentido, vale mencionar algunos factores que aumentan la conciencia sobre los riesgos:

1. *Más informaciones.* El miedo moderno se origina menos en la falta de información y más en la extensión de su existencia. Más información muestra la imposibilidad de dominio y de control sobre la realidad.

2. *Menos protección.* La globalización expandió de forma rápida las posibilidades de las empresas y las interacciones entre los sectores públicos: lo que hasta hace poco se acordaba en llamar mercado más alcanzable para determinada empresa, se expandió y se tornó más global, competitivo y agresivo.

3. *Menos defensas contra modismos administrativos.* En un mundo en constante transformación, aparecen propuestas de innovación organizacional propugnando éxitos a través de cambios radicales y valores absolutos: quien no los siga está condenado al fracaso. Se infunde miedo para promover un producto de cambio y vender seguridad.

4. *Importación del riesgo y de la inseguridad.* Fuerzas globales más intensas provenientes de países más adelantados hacen que directivos y trabajadores se sientan desprotegidos, sin las mismas reservas de riqueza para resguardarlos de amenazas y daños económicos. La preocupación dramática por los costos, por el empleo y el desempleo y por los resultados inmediatos, agudiza la inseguridad y la ansiedad en el ambiente de trabajo y fuera de él.

5. *Cambios rápidos alteran las referencias de seguridad.* La historia administrativa contemporánea acentúa la novedad como factor de éxito. Transformaciones rápidas, sobre todo el avance tecnológico, cambian las referencias e incapacitan a las personas. El saber, la tecnología, la información, la habilidad gerencial, todo está en riesgo de supervivencia.

6. *El fin del empleo.* Al contrario del pasado, el desarrollo económico ocurre concomitantemente a una caída acentuada en el nivel de empleo. Empleos temporarios substituyen los definitivos en proporciones rápidas y avasalladoras. El trabajo temporario, inestable y vulnerable, hasta hace poco considerado una forma atípica a ser evitada, hoy se torna la norma y la práctica deseada.

## **V. El origen interior del miedo y de la percepción de riesgo**

El miedo surge en la mente de la misma manera como aparecen los sueños. Cuando las personas piensan sobre las posibilidades, imaginan cosas tanto positivas como negativas. Como las posibilidades son infinitas, los sueños y las preocupaciones evolucionan de forma interminable y recurrente. En los sueños, las personas amplían sus deseos y encuentran alternativas para casi todo, pero no para la reducción de la ansiedad y del miedo. En los sueños se repite la tensión entre lo imaginado y la realidad, y entre el éxito y el fracaso.

La percepción sobre los peligros, la mayoría de las veces, poco tiene que ver con las referencias y los datos recolectados sobre el problema. La posibilidad de que ocurran daños es normalmente menor que lo que imaginan las personas al tomar decisiones y, por lo tanto, la percepción de riesgo es mayor que lo que la realidad demuestra.

A pesar de existir situaciones materiales de peligro, el riesgo es antes que todo una percepción individual y una construcción mental. Los estudios más profundos sobre percepción de riesgos sociales, originados en la perspectiva cognitiva, suponen el riesgo como subjetivamente definido por el individuo e influenciado por una variedad de factores psicológicos, sociales, institucionales y culturales (Slovic, 2000).

Por lo tanto, la percepción de riesgo tiene su dimensión interna y subjetiva; la manera como las personas sienten y atribuyen peso al riesgo influencia los comportamientos administrativos defensivos y preventivos (Starr, 1969; Slovic, 1987).

Obligados a realizar análisis de la realidad, los dirigentes y gerentes cuestionan los límites de su capacidad y de los recursos organizacionales de los cuales disponen. Acaban por ejercitar en el imaginario, incluyendo la percepción de riesgo, la búsqueda de solución para sus problemas.

Por lo tanto, la imaginación humana, el gran instrumento de creatividad y de ideación de la vida, es también la fuente de las dudas y de los recelos sobre la capacidad de respuesta. En una secuencia imaginativa interminable, las personas especulan sobre lo que les puede acontecer. Cuando toman conciencia de los obstáculos y riesgos, surge el miedo, o sea, la percepción de un hiato entre el sentimiento de vulnerabilidad frente al riesgo y la capacidad de respuesta exitosa. Ese hiato es siempre resultado de un juicio y de la imaginación. Así, lo que agudiza la ansiedad no es necesariamente el peligro real, pero sí la sensación de su proximidad.

## **VI. La intensidad de la preocupación por el trabajo: la predisposición para la ansiedad**

En el trabajo hay mucho por lo que preocuparse, lo cual tiene un efecto significativo sobre la mente humana <sup>6</sup> (Hallowell, 1997). Esta premisa se muestra auténtica y acentuada entre los jefes y dirigentes. El 69,4% de los jefes se revela altamente preocupado por el trabajo, y un poco menos de 1/3 de la muestra presenta baja preocupación, conforme a la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1**  
**Intensidad de preocupación por el trabajo**

<b>Intensidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Baja	47	30,5
Alta	107	69,5
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

Uno de los hallazgos más interesantes de la investigación, que comprueba las percepciones corrientes en las teorías psicológicas, es la intensidad y la universalidad de las preocupaciones por el trabajo. Los dirigentes y gestores se muestran altamente preocupados por su trabajo. Esa preocupación, prácticamente, no depende de ningún otro factor, como el tiempo de trabajo o de ejercicio de la función, nivel educacional, edad, tamaño de la organización o número de subordinados. Esta constatación tiene soporte en los tests del Qui cuadrado hechos en la investigación.

No es de extrañar que en el trabajo haya ansiedad. En medio de relaciones amistosas y cooperativas, se convive con conflictos y rivalidades. En vez de ofrecer solamente seguridad, regularidad de renta y tranquilidad, el trabajo también es fuente de inseguridad y estrés. Trabajo es desigualdad, competencia y jerarquía: las diferencias individuales se muestran más claramente, y se acentúan las comparaciones entre las habilidades y las competencias de las personas; hay presiones por desempeño y metas desafiantes. La jerarquía limita la iniciativa y presiona para la conformidad.

Además, el trabajo moderno se tornó más individualizado, estimulando la competencia, y cada vez es más difícil revivir el espíritu de equipo y de relaciones solidarias. Por lo tanto, la ansiedad es una contingencia normal del trabajo contemporáneo. En las empresas, servicios públicos y entidades sin fines de lucro, las personas se descubren cada vez más recelosas y ansiosas.

### **1. La gran variación: dirigentes y gestores públicos**

A pesar de la casi universalidad de la preocupación por el trabajo, dos diferencias revelaron variaciones significativas: el tipo de organización, pública o privada, y el género. De acuerdo con el resultado de la investigación, los dirigentes del sector público se muestran más preocupados y recelosos en el ejercicio

de la función que los dirigentes privados. Inicialmente, puede parecer paradójico frente a algunas creencias corrientes que sostienen que los dirigentes privados se encuentran en una situación de más presión y preocupación que los dirigentes públicos. Al profundizar el análisis sobre esta diferencia se pueden identificar algunos factores que acentúan la preocupación de los dirigentes públicos en el ejercicio de sus funciones, tal como se describe a continuación:

a) *Percepción sobre la mayor ambigüedad de la función del gestor público.* La administración pública se fundamenta en principios amplios, ambiguos y de definiciones controvertidas tales como interés público, libertad, justicia, equidad e integridad. Optar y actuar según esos principios es tarea compleja que exige la búsqueda de consenso entre una gran diversidad de intereses y de soluciones, que eviten privilegios y favoritismos, y generen apoyo entre los receptores de la decisión.

De ese modo, los dirigentes públicos actúan en un contexto en que deben atender, además de las demandas y especificidades de los clientes -típico del servicio privado-, otras expectativas y objetivos colectivos, definidos por la comunidad. Esas definiciones son normalmente ambiguas, conflictivas y resultantes de consensos muy frágiles. Así, los gestores públicos enfrentan dilemas sobre la visión de la comunidad, la perspectiva del cliente e, inclusive, valores mayores como la equidad y la justicia en la distribución de los servicios. Por ejemplo: agradar y encantar al cliente, hacerlo regresar a la entidad, puede no ser aplicado por igual a todos los servicios o clientes. Centrarse en el cliente, establecer diferencias en la satisfacción a los clientes, puede significar diferenciación de derechos e injusticia con la ciudadanía. De esa forma, los gestores públicos no pueden ejercer su función centrados con mayor énfasis en el cliente receptor del servicio, sino en otros factores diversos, conflictivos y de naturaleza política. Los dirigentes son responsables, sobre todo, ante los gobernantes electos y no ante los ciudadanos individualmente. Por lo tanto, se insertan en un juego político: para servir a los clientes no pueden contradecir las instancias superiores. Sienten así, la presión y la ansiedad originada de su función pública.

b) *Percepción acentuada de las luchas políticas y vulnerabilidad del cargo.* Por principios y tradiciones, la administración pública es una arena de intereses donde hay presiones variadas concomitantes a la proclamación de imparcialidad frente a las demandas públicas. Sus dirigentes se sienten más vigilados, presionados y controlados; trabajan en medio de luchas explícitas, peleas sordas y conspiraciones en relación con su función y su cargo. Los conflictos que alcanzan los cargos de dirección son de tal orden que los gestores públicos advierten una percepción de vulnerabilidad en el cargo por cada decisión que formulan. Además, tales dirigentes tienen conciencia que sus nombramientos reflejan más el arte del consenso entre coaliciones políticas y menos una propuesta estratégica de acción.

c) *Menor capacidad de respuesta a la percepción del riesgo.* La administración pública está constituida por una red altamente interdependiente de intereses políticos. Los dirigentes y servidores actúan en partes muy específicas de esa red y con poca autonomía administrativa para lidiar con esas interdependencias. Ningún gestor público tiene sobre su organización la autonomía y el control permitidos a un gestor privado. Por tener menos autonomía, los gestores públicos sienten una menor capacidad de respuesta al riesgo y a las presiones externas.

A pesar de importantes conquistas en la flexibilidad gerencial en el sector público, la mayoría de los controles tradicionales permanecen vigorosos, tanto como la falta de autonomía y de control sobre los instrumentos básicos de trabajo. Así, reglas centralizadas, sobre todo presupuestarias, se mantienen con la misma rigidez y sentido inhibitorio de la iniciativa de los dirigentes; de igual forma, no existe autonomía para el control sobre el personal y los subordinados: las reglas de carrera, promoción e incentivos son decididas muy distantes del lugar de trabajo.

Las tentativas de ruptura con las prácticas tradicionales, para insertar la autonomía y el espíritu emprendedor en la gestión del sector público, tuvieron resultados modestos. Autonomía, audacia y espíritu emprendedor son poco incentivados y practicados en la gestión pública. Se evita ceder a



dirigentes y jefes poderes capaces de alterar directrices gubernamentales superiores o incluso afectar coaliciones políticas. Se proclaman las decisiones públicas como garantías del bien común, y por lo tanto, en ellas deben prevalecer la racionalidad y la preferencia colectivas en detrimento de los juicios y prioridades de los gestores.

El espíritu emprendedor debe ser incentivado en el sector privado aceptándose los errores, naturales frutos de la iniciativa. Pero en el sector público, se consideran imperdonables los errores con los recursos públicos, pues causan perjuicios a la comunidad o daños al patrimonio público.

d) *Reacción constante de clientes y no clientes.* La administración pública debe atender a todos, inclusive a los que desconocen el servicio, necesitan de él pero no lo buscan; se presupone que actúa por igual frente a las necesidades y las demandas, llegando a ser criticada por los no atendidos. Aproximarse demasiado a determinados clientes ya es considerado iniquidad. Encantar clientes puede no garantizar apoyo, toda vez que éste depende también de los no atendidos, y cuidar de todos puede ser mejor que encantar a algunos. Los gestores públicos informan temer más a las reacciones políticas y a los cuestionamientos de los segmentos comunitarios sobre un posible uso arbitrario de los recursos públicos, que a las críticas de la clientela sobre la calidad de los servicios.

En la mayoría de las organizaciones públicas, los clientes están garantizados, no precisan ser capturados en el mercado y, normalmente, no son los que pagan por los servicios. Muchas instituciones públicas son incapaces de identificar previamente sus clientes y prepararse para ellos. Así, no se puede priorizar o concentrar recursos en clientes específicos, como ocurre en el sector privado, o descartarlos por falta de poder adquisitivo, o aun favorecer a los más próximos y fáciles de atender. La organización pública debe recibirlos a todos, inclusive, y principalmente, a los más pobres e ignorantes, tanto como a los críticos y contestadores del propio servicio.

e) *Constante visibilidad y cuestionamiento mediante la comunicación social.* Los dirigentes privados trabajan fuera del alcance de la prensa. Las ineficiencias en el proceso de trabajo son desconocidas por el gran público y resueltas internamente, inclusive por la acción del propio gestor; los productos y servicios deficientes son castigados por la elección de otros, producidos por un concurrente. Al contrario, las fallas e ineficiencias en la prestación de los servicios públicos dan origen a un cuestionamiento directo a los dirigentes de los respectivos órganos frente al público, a través de la comunicación social. Hay, por lo tanto, un énfasis en la atribución de culpabilidad a los dirigentes y gestores públicos en comparación a los gerentes privados, en que una culpa más amplia sobre un producto, servicio o empresa ofusca a la persona del gerente.

En el sector privado, los clientes insatisfechos se dirigen a otras empresas en busca de una mejor atención. En el servicio público, por causa del monopolio o de la falta de alternativas para los ciudadanos, los clientes insatisfechos presionan al sistema político, generando controversias y discusiones públicas. En este sector, la insatisfacción no reduce el número de clientes; o la buena atención no reduce conflictos políticos porque no significa necesariamente que se resolvieron problemas estructurales de equidad.

## **2. Género: la segunda gran variación**

Otra diferencia que se mostró significativa en los tests del Qui cuadrado fue la de género. Sólo 7,6% de las mujeres jefes se mostraron intensamente preocupadas por su trabajo tanto como los dirigentes. Varias hipótesis levantadas en relación con el tema se refieren a la concomitancia de una variedad de tareas aún a cargo de las mujeres. Por ejemplo, la atención a las funciones domésticas y a los hijos puede ser un factor que diluye las preocupaciones por el trabajo. Una hipótesis interesante fue levantada en un grupo específico de cuarenta jefes, mitad hombres mitad mujeres, a los cuales se preguntó sobre el tipo de comunicación telefónica diaria durante la jornada de trabajo. La mayoría de las mujeres informó que se comunican algunas veces por día con hijos y otras personas (empleadas, personal de mantenimiento), y con organizaciones (escuelas, compañías de servicios como luz,

teléfono, reparaciones e instalaciones domésticas) para verificar actividades fuera del trabajo. Ese tipo de comunicación se mostró mínima en el caso de jefes-hombres.

## VII. Los factores de miedo y ansiedad

Al construirse escalas sobre miedo y ansiedad en el trabajo fue posible jerarquizar un conjunto de factores en los que existe la mayor percepción de riesgo, de acuerdo con lo que se muestra en la Tabla N° 2.

**Tabla N° 2**  
**Miedo y ansiedad en el trabajo gerencial por factores específicos**

<b>Factores</b>	<b>Causa fuerte ansiedad (%)</b>
Valor y reconocimiento profesional	95,5
Situación de terceros (organizaciones y personas) respecto a mí	90,9
Imprevisibilidad del contexto	86,4
Concurrencia u ocupación de espacio	76,0
Ineficiencia de socios y de prestadores de servicios	45,5
Evaluaciones y comparaciones con compañeros de trabajo	24,7
Interacciones personales con jefes y subordinados	23,4
Relacionarse públicamente, presidir o conducir reuniones, discursar	22,7
Imagen personal, forma de cuidarse	14,3

El mayor temor y ansiedad se encuentra en lo referente al valor profesional: ser humillado como profesional o ser públicamente juzgado como incompetente. Los dirigentes temen una evaluación negativa de su desempeño, no por su falta de competencia y dedicación a sus tareas, sino por no tomarse en cuenta factores ambientales negativos e incontrolables. Creen que deben competir siempre para demostrar su valor y alcanzar un desempeño por encima de la media. Revelan alta percepción de riesgo en relación con el mantenimiento o la pérdida de su función o empleo. Se consideran inseguros en el cargo dada la imprevisibilidad de factores con los cuales tienen que lidiar.

Los dirigentes desempeñan un papel visible y son constantemente evaluados por los de afuera, de arriba y de abajo: se sienten de alguna forma juzgados y observados en su comportamiento administrativo y forma de ser. Por más que lo intenten, nunca están fuera de escena. Inclusive los más indecisos y los que más delegan responsabilidades no dejan de ser vistos como desempeñando el papel principal.

Más que otros funcionarios, los dirigentes y gerentes recelan el fracaso. Temen ser considerados malos dirigentes, tomar la decisión incorrecta, perder el control de la situación y, principalmente, no alcanzar resultados.

Como los demás funcionarios, desconfían de los contactos con jefes que tienen sanciones sobre sus recursos de poder y sobre el propio empleo; resaltan el miedo de ser mal vistos públicamente, por la familia y por los amigos fuera del trabajo, como incompetentes, o de ser humillados por sus superiores. Como sus esfuerzos dependen de una colectividad de funcionarios, ellos no siempre se consideran culpables por los fracasos de su equipo, aunque sean responsabilizados por eso. Los más exitosos y de nivel más elevado recelan tener una carrera de éxitos perturbada por un evento dañino y no ser considerados como profesionales.

Es interesante notar que los daños causados por terceros aparecen en el tope de la lista de preocupación como un factor incontrolable y causante de alta ansiedad (90,9%). De modo que los factores clásicos sobre percepción de riesgo entre seres humanos se repiten en el área gerencial. El riesgo, por definición, tiene que ver con la falta de control; y así, el gran recelo de los dirigentes se

refiere a factores relacionados con actitudes y acciones de terceros respecto a sí mismos, y los de imprevisibilidad, como la falta de control sobre las actitudes de terceros.

En relación con la imprevisibilidad, se preocupan también por los cambios en las leyes, reglas y políticas gubernamentales (86,4%). Como factores de competencia y concurrencia, temen más el surgimiento de otras organizaciones para ocupar los mismos espacios de servicios o de mercado (76%). Así, los dirigentes empresariales recelan de nuevas empresas en el mercado y de dirigentes públicos nuevos u otras organizaciones públicas invadiendo sus áreas de actuación.

Causa también alta ansiedad la percepción de riesgo respecto a la ineficiencia de terceros, o sea, de personas e instituciones de las cuales dependen para el ejercicio de sus tareas, como suministradores y prestadores de servicio (45,5%). En la práctica, dirigentes y gerentes permanecen atentos a las señales exteriores que constriñen y limitan el propio comportamiento. Por ejemplo, las presiones de la competencia, las demandas de la clientela, los conflictos con los pares y con los subordinados, las metas no alcanzadas y los eventos ilícitos reportados por la auditoría, las presiones políticas, los informes periódicos o los nuevos proyectos.

Como la sociedad se tornó más violenta y las transformaciones tecnológicas substancialmente más rápidas e impactantes, se agudizaron también las percepciones subjetivas sobre las consecuencias adversas. La vida productiva se transformó en una guerra que se introdujo en lo íntimo de las personas. La percepción del riesgo se hizo más colectiva: está en el imaginario social y sujeta a influencias diversas. Las señales externas pueden ser intensas, de forma de crear preocupaciones excesivas y alta ansiedad. Las relaciones entre el mundo exterior e interior no son todas previstas en el consciente. Hay relaciones en el inconsciente y varias articulaciones de respuestas a estímulos externos que no pasan por el consciente. Así, la ansiedad puede surgir sin que haya mucha claridad del problema que la causa.

### **VIII. Miedo y ansiedad por las relaciones sociales**

La ansiedad está también presente en la función gerencial a través de sus dimensiones sociales e interactivas (Laery y Kowalsky, 1995). Por definición funcional, los dirigentes y gestores ejercen actividades de fuerte interacción social. Más que otros profesionales, adquieren experiencia en el trato con las personas. Sin embargo, una parte substancial de los gestores revela aprehensión por esas relaciones, siendo que  $\frac{1}{4}$  de ellos sienten fuerte riesgo, miedo y ansiedad en el ejercicio de esa interactividad. Vale notar que las percepciones sobre las relaciones personales no son fácilmente reveladas en investigaciones como éstas. Las personas son cautelosas, inhibidas y hasta recelosas de exponer sus percepciones sobre las relaciones en el trabajo. Los estudios de naturaleza más psicoanalítica revelan mayor intensidad de esos factores que a través de cuestionarios más genéricos, y en contraposición a otros factores de naturaleza menos personal. En realidad, la ansiedad es vivida por todos, en momentos específicos que definen una intensidad conforme la naturaleza de los eventos o vivencias y el impacto en cada persona (Laery e Kowalsky, 1995; Menninger, 1995; McCroskey, 1997)

A través de entrevistas más profundas con los mismos dirigentes, se aprende que las presiones del trabajo pueden llevar a las personas a recelar inclusive de los más simples contactos con compañeros, jefes y clientes. La ansiedad social se origina, frente a la posibilidad de una interacción humana, por imaginación, interacción, presencia y observación de otros en determinada circunstancia. Por ejemplo, algunas situaciones son poco gratas para las personas o inclusive las dejan recelosas, como las aprehensiones provenientes de la necesidad de comunicarse socialmente, recibir personas desconocidas y mantener diálogos genéricos; interactuar con visitantes ilustres y superiores jerárquicos; hablar en público, conducir reuniones; proferir discursos formales en situaciones solemnes; y despachar con personas del sexo opuesto. Aunque en menor grado, hay también recelos en revelar sentimientos de inferioridad frente a terceros, sentirse evaluado por interlocutores por la presentación, forma de vestir, condiciones físicas o por el cuerpo.

Aun más, en relación con la interacción social, vale notar que la ansiedad aumenta por causa de factores sobre los cuales las personas juzgan no tener influencia o control, tales como las acciones de terceros sobre sí mismo. Ese tipo de relación es controlada y activada esencialmente por otros. En lo que se refiere a la interrelación personal, se presume algún grado de control por parte de la propia persona. Así, por definición, hay la posibilidad de que los actores influyan mutuamente sus relaciones, por lo que revelan temer menos este tipo de relación.

### **IX. Reacción a la percepción de riesgo y a la ansiedad en la decisión**

La mayoría de los dirigentes -73,4%- reaccionan con cautela al riesgo (ver Tabla N° 3). Estos comportamientos típicos serían los de concentrarse en el problema a resolver, no precipitar la decisión, reflexionar más antes de optar, solicitar a los asesores más datos y análisis sobre el problema o buscar ayuda o consejos de terceros. Sólo el 30,5% adopta comportamientos audaces: prefieren decidir rápido como forma de librarse de la ansiedad, intentan aparentar más coraje para no contagiar a sus funcionarios, y exageran el peligro para movilizar a las personas.

**Tabla N° 3**  
**Reacción a la percepción de riesgo y a la ansiedad en la decisión**

Reacciones típicas	Refleja comportamiento habitual %
Cautela, prudencia	73,4
Audacia	30,5

Sin embargo, en relación con esos comportamientos hay algunas variaciones significativas: cautela y prudencia aparecen de forma más acentuada entre los que poseen un grado educacional más elevado. De los que reaccionan con mayor prudencia ante el riesgo, 67% posee formación superior. Tal vez la mayor capacidad de análisis y las habilidades profesionales expliquen esa variación. Las personas con mayor formación tienen mayor conciencia de las interdependencias entre los factores de riesgo y saben reunir percepciones de situaciones problemáticas para definir problemas y riesgos, de acuerdo con el resultado de esta investigación.

El nivel jerárquico de la dirección también provoca alguna variación en relación con la reacción al riesgo. Ocupantes de cargos de dirección de primer y segundo nivel jerárquico tienden a ser más cautelosos y prudentes que los de dirección intermedia (tercer nivel jerárquico en la muestra).

Los dirigentes perfeccionan sus juicios mediante el aprendizaje gerencial y la extensión de su experiencia en la función. Desarrollan una conciencia más realista del riesgo y de la incertidumbre, reduciendo la imaginación sobre falsos datos. Aprenden a observar, a seleccionar, a priorizar y a sistematizar datos según referencias mentales más realistas. Se concientizan sobre el tipo de información que los incomoda y aprenden a ser más realistas en relación con los problemas. Conociéndose mejor, pueden tomar acciones correctivas para reducir sus preocupaciones y ansiedades.

Aprender a seleccionar entre lo más y lo menos arriesgado significa una forma de priorizar riesgos y así instituir tranquilidad en ciertas áreas de decisión. Si no fuese por esa selección previa, el grado de ansiedad y de percepción de riesgo sería intolerable para la mayoría de los administradores.

De manera que, el aprendizaje y la experiencia gerencial desarrollan la habilidad de juzgar e interpretar eventos diferentes y enseñan a las personas a enfrentar mejor el riesgo y a obtener mayor rapidez en las decisiones.

Cuando se examina el ambiente de trabajo, parece realmente eficaz la manera como la mayoría de los ejecutivos modernos se adaptan y sobreviven en ese medio. Las experiencias adquiridas son normalmente valiosas y los hacen enfrentar las presiones cotidianas con mayor optimismo que la

realidad parece revelar. Las frustraciones temporales son intercaladas con éxitos y no afectan las propuestas de nuevas realizaciones.

En realidad, la mayoría de los dirigentes administra bien la interacción entre lo ficticio y lo real, selecciona relaciones, identifica aliados y adversarios, enfrenta rivalidades y responde bien a las aspiraciones internas, y a las demandas del mercado y de la comunidad.

Sin embargo, la sensación de peligro y la conciencia del riesgo no eliminan la reacción ansiosa. En la gerencia, la ansiedad es permanente y, como consecuencia, también la actitud de cautela.

Cuanto mayor la percepción de riesgo, mayor la predisposición para la acción cautelosa. Si en el futuro hay imprevisibilidades, no se conocen, en realidad, los resultados de las decisiones presentes. Además, por estar obligados a anticipar, a prever y a actuar para el futuro, los dirigentes jamás pueden ser inconsecuentes y valorizar solamente el presente. Hay una presión para la cautela, o sea, evitar el peligro, o reducir la exposición a factores de riesgo.

Nada más natural para un ser humano que querer protegerse de riesgos y de incertidumbres y buscar la seguridad.

Gerenciar el riesgo es reconocer que en el futuro existen algunas previsibilidades y defensas contra imprevistos. Si algunos eventos son previsibles, ellos pueden ser sometidos a cálculo de riesgo, y vale el esfuerzo de analizarlos para precaverse contra posibles daños. La incertidumbre se enfrenta, no se reprime. El riesgo se calcula, y no se ignora su existencia. La ignorancia se corrige con más informaciones y referencias para la decisión.

Si se considera el riesgo no minimizable por intervenciones de los dirigentes, se reduce el valor del análisis y del planeamiento. Aunque en la decisión gerencial el riesgo reciba un tratamiento más enfático en relación con su dimensión negativa, él también es visto en sus connotaciones positivas.

## **X. El riesgo, el miedo y la ansiedad como factores constructivos**

En su sentido negativo, el riesgo deja implícito el peligro de las consecuencias adversas y sugiere el esfuerzo gerencial para concientizar su existencia, evitarlo o minimizarlo. Estar en riesgo es estar vulnerable a lo imprevisto o a factores que provocan daños, independientemente de las acciones individuales. Evitar el riesgo es intentar precaverse contra el peligro de lo inesperado, de lo no familiar o de lo inusitado. Cuando es visto como algo malo, el riesgo incentiva la búsqueda de seguridad. Minimizar o reducir el riesgo son expresiones que procuran dar seguridad a una decisión.

Vista como algo positivo, la percepción de riesgo: (1) revela el coraje de arriesgar a pesar de las adversidades; (2) concientiza a las personas sobre amenazas y daños potenciales y reales a la organización; y (3) valoriza el espíritu emprendedor y de proseguir y aventurarse en dirección al éxito. El riesgo llega a fascinar a algunas personas. No es por casualidad que los dirigentes se vanaglorian de su capacidad de correr riesgos. Muchas veces exageran la inexistencia de datos o su inexactitud, para realzar su capacidad de intuir y de proseguir a pesar de los consejos de actuar con cautela. Se proclaman más intuitivos de lo que realmente son para parecer más corajudos, hábiles y autónomos frente al riesgo.

Además, la preocupación y la ansiedad hacen compañía a la persona, ocupan su mente en momentos de soledad y pueden ser hasta placenteras, como parte de la aventura de decidir y de dirigir una organización. En deportes de alto riesgo, parte de la aventura es sentir temor.

La ansiedad tiene sus dimensiones positivas porque, antes que todo, provoca la atención hacia los problemas, además de generar comportamientos cautelosos ante el riesgo y la incertidumbre (Becker, 1999; Peurifoy, 1997; Bourne, 1995; Emery, 2000).

La ansiedad alerta a la persona y la hace actuar en el sentido de evitar o librarse del peligro. En realidad, es mejor falsas alarmas que no percibir una situación amenazadora. El anuncio del riesgo trae la ayuda de terceros. Los gerentes se benefician de la colaboración adicional. Por esa razón, muchos provocan el miedo para intentar reacciones más efectivas y tomar decisiones más radicales, las que

serían difíciles si todos no fuesen concientizados de la amenaza inminente. Las exageraciones ayudan a movilizar personas, pero conducen a una percepción más generalizada del riesgo, y por lo tanto, a más miedo y ansiedad.

Sin embargo, cuando se induce al miedo, también se disloca la atención de las personas de recursos importantes para acciones basadas en ilusiones prefabricadas. Posiblemente, esos recursos se destinarían mejor a otros proyectos de la propia organización.

En principio, la ansiedad moderada no reduce la eficacia organizacional, pero su mayor intensidad y constancia perjudican la calidad de las decisiones y acciones.

Cuando son moderados, la ansiedad y el miedo sirven de alerta para los problemas de la vida. Se trata de una forma del ser humano para adaptarse al ambiente. Para dirigentes y gestores, algo de ansiedad, miedo o preocupación avisan sobre los riesgos de las decisiones a tomar y los llevan a la búsqueda de más informaciones y a un mayor conocimiento de la realidad. Con moderación, muchas personas se sienten incentivadas por las nuevas preocupaciones y hasta creen que podrían ser más felices y eficaces conviviendo con el sentido de la aventura.

Edward Hallowell y John Ratey (1994) desarrollaron la ecuación de la preocupación moderada, que puede ser adaptada como una curva de la ansiedad. El desempeño mejora cuando la ansiedad aumenta hasta un cierto punto, después del cual, si la ansiedad continúa aumentando, el desempeño comienza a bajar. En otras palabras, el miedo y la ansiedad pueden ser vistos como factores motivadores sólo a corto plazo y de forma moderada; a largo plazo, son obstáculos.

La ansiedad constante perjudica el desempeño y no ayuda a promover un ambiente de trabajo saludable y de buenas comunicaciones. Las personas ansiosas tienen la mente ocupada debido a los temas que las preocupan, quedando poco espacio y atención a otras cuestiones. Para la mayoría de las personas, las presiones intensas y las amenazas no son estímulos: crean una distracción dañina.

¿Cómo explicar entonces que ambientes de trabajo de apariencia altamente competitiva pueden obtener buen desempeño? De acuerdo con Hallowell y Ratey (1994), muchas personas viven mejor el ambiente de competencia porque son motivadas no por el miedo, sino por la energía de la conquista de un objetivo. Es el ejemplo de aquellas atmósferas de alta intensidad, como bolsas de valores y salas de emergencia de hospitales: ellas motivan a las personas no por el miedo, sino por la intensidad del estímulo. Esas personas son poco motivadas por los estímulos medios comunes a la mayoría, pero se sienten estimuladas en ambientes de alta intensidad. Hay una diferencia entre miedo e intensidad, a pesar de que psicológicamente son muy semejantes. Personas con miedo, sin embargo, no gustan del ambiente y desean librarse del problema que les causa la ansiedad. Por el contrario, personas con intensidad gustan del ambiente y desean su permanencia; podrían hasta vivir permanentemente en ese estado.

Así, es necesario que algunos cuidados sean considerados por los jefes que constantemente viven de forma intensa la ansiedad y el miedo en las decisiones gerenciales. Para reducir la ansiedad, es preciso alterar el impacto de las tres variables que provocan el miedo, o sea, percepción de riesgo, sentimiento de vulnerabilidad e incapacidad de respuesta. Para reducir la percepción de riesgo, es necesario desarrollar el realismo y buscar datos para lidiar mejor con la incertidumbre. Para reducir el sentimiento de vulnerabilidad, es necesario el desarrollo de la autoconfianza y ser realista para la eliminación de los fantasmas de la mente. En relación con la incapacidad de respuesta, las indicaciones tradicionales consisten en una mejor preparación de sí mismo para la función gerencial, y sobre todo para la gestión estratégica y de cambios.

## Notas

<sup>1</sup> El concepto de ansiedad sugerido por Aaron Beck parece ser el más claramente adaptable a la gerencia. Parte de una perspectiva cognitiva en la que el proceso central de adaptación de la persona es el procesamiento de la información. “Cuando hay perturbación en ese proceso, hay consecuencias

perturbadoras en el sentir y comportar”, surgiendo, por ejemplo, la ansiedad. Ver Beck, 1979; Beck y Emery, 1985; Barlow, 1988.

<sup>2</sup> El pánico es un estado agudo de ansiedad o una aprehensión muy fuerte del miedo; se caracteriza por la aflicción que alcanzan las personas en relación con la potencialidad de daños inmensos e irreparables. En situaciones de pánico, surgen actitudes y acciones normalmente desordenadas o juzgadas impropias.

<sup>3</sup> Las teorías basadas en los patrimonios genético y social procuran mostrar cómo las personas más ansiosas tienen una autopercepción negativa: no se ven tan capaces como las demás. Algunas tienen más inseguridad afectiva y recelo de ser despreciadas y, por lo tanto, procuran más perfección y acierto en las decisiones como forma de ser reconocidas socialmente. Otras sienten más el riesgo en la procura de soluciones adecuadas a los problemas.

<sup>4</sup> La creciente conciencia social del riesgo y la cultura del miedo han sido tratadas en diversos relatos sobre la vida cotidiana, sobre todo por Furedi (1998). Hay también relatos interesantes de cómo la ampliación de la percepción del riesgo puede originarse en las sospechas y en los problemas de confianza en la sociedad contemporánea (Mistral, 1996). Theis (1991) dice que las ciencias no suprimieron o redujeron la angustia asociada al riesgo; por el contrario, hoy las personas sienten más miedo, principalmente por los riesgos poco habituales, por baja capacidad de respuesta y cuyos efectos son inciertos e irreversibles. Hay estudios más específicos, como aquellos sobre los celos de clase, esto es, la movilidad social regresiva en vez de progresiva. El miedo de caída y transferencia inadvertida de clase y las inseguridades típicas de la clase media son tratadas por Ehrenreich (1989). Hay estudios acerca del peligro más acentuado y constante en la sociedad medieval, como los de Block (1968): el hombre encontraba cotidianamente toda forma de peligro que daba a su “existencia un sabor de precariedad perpetua”. Se observa también, sobre las dimensiones sociales del riesgo, en Swedo y Leonard (1996). Sobre la variedad cultural en la percepción de riesgo, ver Douglas y Wildavsky (1983); y Douglas (1992).

<sup>5</sup> Para el análisis de la evolución del concepto y perspectivas epistemológicas del riesgo, ver Lupton (1999). Deborah Lupton es una adherente de la perspectiva sociocultural del riesgo. Para Lupton, la mayoría de las teorías socioculturales son débiles porque coinciden con dimensiones cognitivas. Muchas de esas teorías se aproximaron bastante a las teorías cognitivas al ver el riesgo en hechos objetivos sobre peligro, susceptible de cálculos racionales. Sin embargo, difieren del cognitivismo al centrar su atención no en el comportamiento individual, sino en la mediación y en la respuesta vía procesos culturales, sociales y políticos. Para ella, las teorías socioculturales tienen tres corrientes. La primera fue anticipada por la antropóloga Mary Douglas en la perspectiva simbólica cultural, enfatizando las maneras por las cuales el riesgo es usado para establecer y mantener límites conceptuales entre la propia persona y el otro, y cómo el cuerpo humano es usado simbólicamente y metafóricamente en discursos y prácticas sobre riesgo. La segunda corriente la asocia a Anthony Giddens, interesado en la teoría de la sociedad del riesgo: los procesos macrosociales y las características de las sociedades modernas avanzadas y sus relaciones con el riesgo; los procesos de modernización reflexiva; los movimientos críticos de la modernidad, y las rupturas con normas y valores tradicionales. Lupton asocia la tercera corriente a Michel Foucault, sobre todo sus análisis de la formación auto-ética para explorar el riesgo en el contexto de inspección y disciplina y regulación de poblaciones.

<sup>6</sup> En el tratamiento de la preocupación, Edward Hallowell (1997) muestra cómo el trabajo tiene un efecto significativo sobre la mente humana.

<sup>7</sup> De acuerdo con Laery e Kowalsky (1995), hay un número elevado de factores sociales causantes de ansiedad. Son comunes en la psicología social estudios de factores específicos que llevan a la ansiedad, y algunos más apropiados para levantar hipótesis sobre el medio gerencial, como los textos de Menninger (1995) y McCroskey (1997).

## **Bibliografía**

- Alhakami, Ali y Slovic, Paul (1994), "A Psychological Study of the Inverse Relationship between Perceived Risk and Perceived Benefit", en *Analysis*, Vol. 14 No. 6.
- Barlow, David (1988), *Anxiety and its Disorders*, New York, Guilford Press.
- Baron, Jonathan (1994), *Thinking and Deciding*, Cambridge, University of Cambridge Press.
- Bayerish, Ruck (ed.) (1993), *Risk Is a Construct: Perceptions and Risk Perception*, Munique, Knesebeck.
- Beck, Aaron T. y Emery, Gary (1985), *Anxiety Disorders and Phobias: a Cognitive Perspective*, New York, Basic Books.
- Beck, Aaron T. (1979), *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New York, Penguin.
- Block, M. (1968), *Société féoldales*, Paris, Albin Meck.
- Becker, Gavin (1999), *Virtudes do medo: sinais de alerta que nos protegem da violência*, Rio de Janeiro, Rocco.
- Borne, Edmund (1995), *The Anxiety and Phobia Workbook*, Oakland, New Harbinger Publications.
- Bransford, John (1979), *Human Cognition: Learning, Understanding and Remembering*, Belmont, Wadsworth Publications.
- Bransford, John y Stein, Barry S. (1993), *The Ideal Problem Solver: a Guide for Improving Thinking, Learning and Creativity*, New York, W. H. Freeman.
- Carroll, John (1978), "The Effect of Imagining an Event on Expectations for the Event: an Interpretation in Terms of Availability Heuristic", en *Journal of Experimental Social Psychology*, N° 14.
- Churchill Jr., G. A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", en *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 N° 1, February.
- Douglas, Mary y Wildavsky, A. (1983), *Risk and Culture: an Essay on the Selection of Technology and Environmental Dangers*, Berkeley, University of California Press.
- Douglas, Mary (1992), *Risk and Blame*, London, Routledge (Essays in Cultural Theory).
- Downs, Alan (2000), *The Fearless Executive: Finding the Courage to Trust your Talents and Be the Leader You Are Meant to Be*, New York, Amacom.
- Ehrenreich, Barbara (1989), *Fear of Falling: the Inner Life of the Middle Class*, New York, Pantheon Books.
- Emery, Jean-Luc (2000), *Surmontez vos peur*, Paris, Odile Jacob (primera parte).
- Eysenck, Michael W. (1997) *Anxiety and Cognition: an Unified Theory*, Hove, Psychology Press.
- Fischhoff, Baruch ...[et al] (2000), "How Safe is Safe Enough?: a Psychometric Study of Attitudes toward Technological Risks and Benefits", en *The Perception of Risk*, Paul Slovic (ed.), Londres, Earthscan.
- Furedi, Frank (1998), *Culture of Fear*, London, Cassel.
- Hallowell, Edward (1997), *Worry*, New York, Ballantine Books.
- Hallowell, Edward y Ratey, John (1994), *Driven to Distraction*, New York, Pantheon.
- Hochschild, Arlie Russell (2001), "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure", en *Self and Society*, Ann Branaman (ed.), Oxford, Blackwell.
- Hochschild, Arlie (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, Berkeley, University of California Press.
- Howard Judith (2001), "A Sociological Framework for Cognition", en *Self and Society*, Ann Branaman (ed.), Oxford, Blackwell.
- Laery, Mark y Kowalsky, Robin (1995), *Social Anxiety*, New York, The Guilford Press.
- Luhmann, Niklas (1993), *Risk: a Sociological Theory*, New York, Aldine de Gruyter.
- Lupton, Deborah (1999), *Risk*, London, Routledge.



- McCroskey, J. C. (1997), *The Communication Apprehension*, Cresskill, Hampton Press.
- Menninger, Walter (1995), *Fear of Humiliation: Integrated Treatment of Social Phobia and Comorbid Conditions*, Northvale, Jason Aronson.
- Mistral, Barbara (1996), *Trust in Modern Societies*, Cambridge, Polity Press.
- Nisbett, Richard E. y Ross, Lee (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Peretti-Watel, Patrick (2000), *Sociologie du risque*, Paris, Armand Colin.
- Peurifoy, Reneau (1997), *Overcoming Anxiety*, New York: Henry Holt and Company.
- Rothbart, M. (1970), "Assessing the Likelihood of a Threatening Event: English Canadians' Evaluation of the Quebec Separatist Movement", en *Journal of Personality and Social Psychology*, N° 5.
- Singer, Eleanor (1993), *Reporting Risk: How the Mass Media Portray Accidents, Diseases, Disasters and other Hazards*, New York, Russel Sage.
- Slovic, Paul (1987), "Perception of Risk", en *Science*, N° 236.
- \_\_\_\_\_ (2000), "Trust, Emotion, Sex, Politics and Science: Surveying the Perception of Risk-Assessment Battleground", en *The Perception of Risk*, Paul Slovic (ed.), London, Earthscan.
- Spector, P. E. (1992), *Summated Rating Scale Construction: an Introduction*, Los Angeles, Sage (Age Series: Quantitative Applications in the Social Sciences ; 82).
- Starr, Chauncey (1969), "Social Benefit versus Technological Risk", en *Science*, N° 165.
- Swedo Susan y Leonard, H. L. (1996) *It's Not All in Your Head*, New York, Harper-Collins.
- Taylor, Steven (1998), *Anxiety Sensitivity: Theory, Research and Treatment of the Fear of Anxiety*, Mahwah, L. Erlbaum Associates.
- Theis, Jacques (1991), *Conquête de la sécurité, gestion des risques*, Paris, L'Harmattan.