



Los Seis

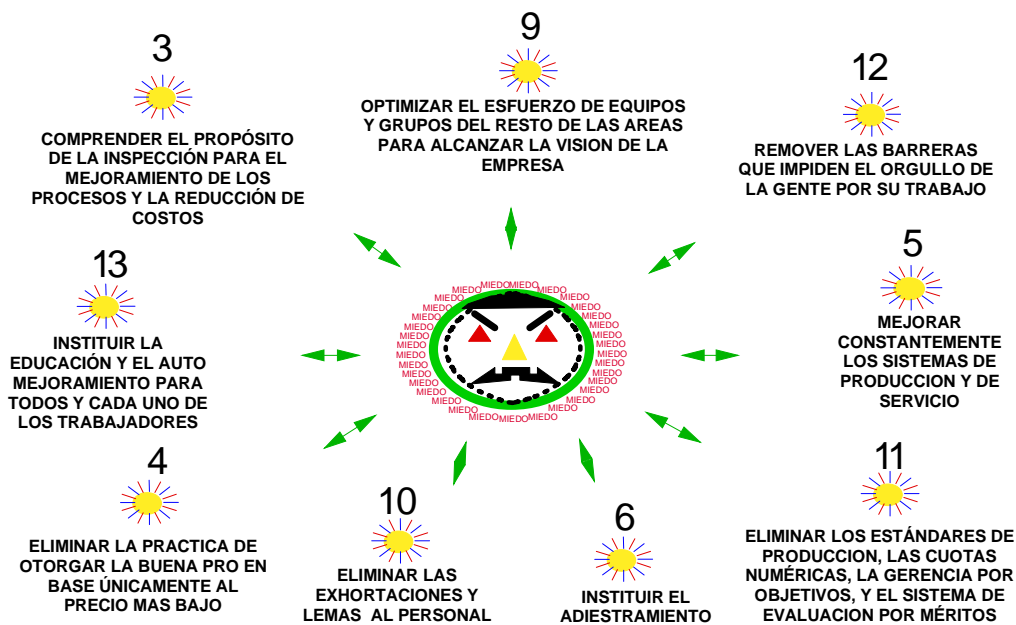


Monstruos del **MIEDO**

Por **Rogelio Carrillo Penso**

Afirma Deming que entre la angustia y el miedo, es preferible el miedo porque uno sabe a qué le teme, pero cuando uno tiene angustia, no es tan fácil encontrar aquello que la causa. En su libro *Do It!*, John Roger y Peter McWilliams, quienes hacen una interesante investigación sobre los sentimientos negativos y positivos de las personas, muestran dos caras del miedo. Como sentimiento negativo, el miedo **es la emoción limitante más común, es el interés pagado por una deuda que a lo mejor no se debe**. Como sentimiento positivo, el mismo miedo **es la energía para hacerlo mejor en una nueva situación**. En estricto sentido el miedo en sí no es un motivador, más bien es una limitante muy importante para la gente y las organizaciones.

Armand Feigenbaum afirmó que la **“fábrica escondida”** es como un témpano de hielo. Sólo vemos el 15% que se eleva sobre la superficie del mar, pero el otro 85% también está allí, es mucho más grande, impresionante e importante que lo que está a la vista, pero no se ve. Ese 85% fue el que hundió al TITANIC. Esa fábrica escondida es la que produce productos defectuosos, rencillas y rivalidad entre el personal y entre los departamentos, impide el trabajo en equipo, causa pérdidas, pierde clientes y nos saca del mercado. La fábrica escondida es mantenida por el miedo y todas las secuelas que él trae.



Hoy queremos referirnos al miedo desde un contexto diferente: cómo afecta la salud no solo de las personas sino de las organizaciones.

Para los que conocen los trabajos del Dr. W. Edwards Deming y han tenido la oportunidad de estudiar la Filosofía de Calidad, y el Rol que el Dr. Deming tuvo en la transformación y

Competitividad global de Japón, no les es difícil comprender los perniciosos efectos que el miedo tiene en una organización. William Scherkenbach quien colaboró con Deming por muchos años mientras trabajaba como

WILLIAM SCHERKENBACK

LOS 9 PUNTOS DEL DR. DEMING RELACIONADOS CON EL MIEDO



director de métodos estadísticos de la Ford Motor Company, y luego como Director de mejoramiento de procesos de la General Motors, comenta que de los 14 puntos de Deming, nueve están relacionados con el miedo. Su **Punto No. 8** establece taxativamente: ***Erradique el miedo en su organización.***

¿Como afecta el miedo a las organizaciones y cómo influye en la gestión gerencial? Para ello vamos a referirnos a lo que Theodore Lowe & Gerald McBean denominan “*Los Seis Monstruos del Miedo*”

LOS SEIS MONSTRUOS DEL MIEDO

Miedo al Castigo y **Miedo al Fracaso**: Son los dos primeros monstruos y se encuentran muy entrelazados. El temor al castigo luce bastante obvio; la mayoría de nosotros lo sufrió de niño y nos llevaba a hacer las cosas por temor, y no por el placer de hacerlo mejor. El miedo al fracaso causa una aversión a aceptar riesgos y a generar nuevas ideas. Detrás de estos dos miedos se esconde una personalidad que lo que busca es complacer al jefe a costa de lo que sea, hasta de ir contra nuestras convicciones personales o a seguir directivas a sabiendas que lo que el jefe está haciendo es equivocado. Nos impide hasta tratar de mostrar riesgos potenciales a aquellos en los niveles más altos de dirección.

Miedo a Proveer Información busca es que uno sea “irremplazable”. Si nadie sabe lo que yo sé, si nadie puede prender “esa máquina”, o tratar con “aquel cliente”, o como evitar que determinado producto salga mal, o si yo soy el único que sabe la fórmula de tal producto, o como se procesa; y si el miedo impera en el clima organizacional, va a ser muy difícil que la gente sea proclive a transmitir lo que sabe, a entrenar al resto del personal y mucho menos a estandarizar procedimientos. La “información que yo poseo y nadie más tiene” es su poder, es lo que le da capacidad de negociación o de manipulación. Esta es una actitud sumamente negativa que los ejecutivos en los niveles más altos de dirección solemos achacar al trabajador, pero que nace del clima organizacional que hemos propiciado. El miedo a proveer información se deriva del miedo al castigo y del temor al fracaso y lleva a encubrir información que podría ayudar a identificar y resolver problemas. También propicia la “fabricación de cifras” para satisfacer a la gerencia, lo que hace que esta se aleje del verdadero camino hacia el mejoramiento, aumentando la variación en los procesos y propiciando la manipulación, ya que sin datos fidedignos, es muy difícil actuar en el sitio preciso y de la manera adecuada.

Miedo a no Saber surge en las organizaciones donde se espera que los gerentes lo controlen todo en su línea de trabajo. El desperdicio que se causa es incalculable ya que un gerente que se desenvuelve en este tipo de ambiente comienza a involucrarse en los detalles más insignificantes del trabajo, y como consecuencia pierde la visión del Rol que le corresponde jugar a su Departamento dentro de la



organización. Se involucran en todo, sobre controlan, crean cuellos de botella, y terminan siendo más una barrera que un verdadero apoyo.

Miedo a Perder el Control: Este miedo late en las empresas donde el trabajo de la gerencia es controlar a la gente en lugar de controlar los procesos. Este miedo lleva a los niveles gerenciales y de supervisión a tratar de **ejercer poder sobre** la gente para obligarlos a hacer lo que deseamos, en lugar de **dar poder a** las personas para que pueden usar todo su intelecto en bien de la compañía, lo que hoy en día conocemos como facultar (Empowerment). A medida que el personal sube en su nivel intelectual, que se desarrolla mental y tecnológicamente, se hace más difícil si no imposible controlarlos; lo que Russell L. Ackoff, experto mundial en Gerencia Sistémica comenta que *es como tratar de dirigir un rebaño de gatos*. Este miedo es especialmente evidente en los niveles más altos de la organización, y se ve con frecuencia en las universidades. El pensamiento subyacente es: “No me muevan el bote”, o “Dejen a *suficientemente bueno* tranquilo” en el entendido que si no hacemos nada, nada va a pasar. Esto es evidentemente falso ya que la turbulencia del mundo exterior no está bajo nuestro control.

Otro resultante de este miedo es la Sub-Optimización, tratar de lograr las metas personales, de un departamento, o de un grupo a costa de otro; actitud que exprime la motivación intrínseca de la fuerza de trabajo.

Miedo al Cambio: Es el penúltimo y más limitante miedo en el mundo de hoy, donde el proceso de cambio se ha hecho tan vertiginoso. Como decía el poeta francés Paul Valéri: “*El problema con nuestros tiempos es que el mundo ya no es lo que una vez era.*” El miedo al cambio crea un ambiente donde no existe data clara y precisa, donde la gente está demasiado ocupada cuidando sus trabajos como para reportar claramente los problemas, fallas, o defectos. Sin data fidedigna, es imposible ni describir ni medir la variación en los procesos lo que hace imposible que la misma pueda ser reducida o eliminada.

Miedo al Sistema Anual de Evaluación por Méritos: Por último queremos referirnos al miedo causado por el conocido. La palabra “méritos” es engañosa, ¿quién se opondría a progresar por sus méritos?, pero en la forma como se aplica en la mayoría de las organizaciones, este sistema causa no solo miedo sino desconfianza, distrae un valioso tiempo para cuidarse las espaldas, enfoca a la gente en los resultados de corto plazo ya les impide tomar decisiones enfocadas en el largo plazo, porque “*a lo mejor no estaremos allí para ver los resultados*”. El aniquila la planificación de largo plazo, destruye el trabajo en equipo y nutre la rivalidad, la competencia interna, y la política. Adicionalmente, incita a la gerencia a eludir sus responsabilidades dentro del sistema y a enfocarse en los resultados, sin importar el método utilizado para



obtener esos resultados. El sistema anual de evaluación por méritos se concentra en los objetivos, en lugar de concentrarse en los procesos que logran esos los objetivos.

EFECTOS PERNICIOSOS DEL MIEDO

Quizás el efecto más pernicioso de todos sea la destrucción del concepto de sistema, ya que dejamos de vernos como parte de un todo con una meta común y procesos para lograrla; para vernos más bien como una serie de partes independientes, con metas independientes, y motivaciones independientes, que “aparentemente” no tienen que interactuar. Como la interacción es un aspecto básico en los sistemas organizacionales, podemos imaginar el efecto que tratar de tapar el sol con un dedo puede tener sobre la empresa.

Los gerentes, presidentes y ejecutivos al más alto nivel tenemos la mayor responsabilidad de cambiar nuestros paradigmas. Debemos ser líderes trabajando con nuestros empleados para reducir la variación en las etapas iniciales del proceso, apoyándolos para que puedan ayudarnos a hacer mejor su trabajo.

Si no se tiene confianza en la calidad del proceso, la gente tiende a llevar múltiples controles paralelos que no agregan ningún valor al producto o servicio, y las cifras de distintas fuentes y características nunca son reales para tomar buenas decisiones, lo que nos lleva a sobre controlar el proceso y a recurrir a la inspección final para intentar tener un proceso de calidad. *La inspección final es demasiado tarde.*

Como dijo Albert Einstein: **“La mejor definición de locura que conozco es tratar de lograr resultados distintos,haciendo lo mismo.”** Cree confianza y seguridad, y un ambiente donde la gente se atreva a decirle la verdad, y ayudarlo a ganar.

APROVECHADO APROPIADAMENTE, EL MIEDO ES LA ENERGÍA PARA HACER LO MEJOR DE UNA SITUACIÓN. AL CONTRARIO DE LO QUE SE CREE, NUESTROS PADRES NO NOS ENSEÑARON A TENER MIEDO, SINO A **USAR EL MIEDO** COMO UNA RAZÓN PARA HACER ALGO. EL MIEDO DESECHA LO IRRELEVANTE Y NOS HACE CONCENTRAR EN LO IMPORTANTE, NOS PREPARA PARA LA ACCIÓN.

UNA VEZ QUE SABEMOS QUE ALGO NO ES FÍSICAMENTE PELIGROSO, PODEMOS ACTUAR A PESAR DEL MIEDO, LO QUE PUEDE TRANSFORMAR UNA BARRERA EN UNA BENDICIÓN, PORQUE HABREMOS TRANSFORMADO LAS LIMITACIONES EN