

La epistemofobia organizacional: un obstáculo para el aprendizaje, el desempeño y el bienestar de las personas

Mag. Jorge Galatro

UFASTA

RESUMEN

La Psicología Social aplicada a las organizaciones tiene un propósito sustantivo: promover el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la preservación del bienestar y la salud psicofísica de las personas que la integran. Este equilibrio se ve amenazado por dos peligros: los obstáculos epistemológicos y los obstáculos epistemofílicos. Este trabajo tiene como objetivo focalizar en los segundos para definir qué es la epistemofobia organizacional y qué medidas se pueden tomar para evitarla, dado que es un defecto de algunas organizaciones, que obstaculiza el desempeño operativo y saludable de sus empleados.

Palabras claves: “epistemofobia”, cultura organizacional, salud laboral

RESUMEN

Social Psychology applied to organizations has a substantive purpose: to promote the balance between organizational goals and the preservation of the welfare and psychophysics health of the employees. This balance is threatened by two dangers: the epistemological obstacles and epistemophilic obstacles. The objective of this paper is to define what is the “organizational epistemophobia” and what measures must be made to avoid this defect, which hinders the healthy and operating performance of the employees.

Palabras claves

: “epistemophobia”, organizational culture, laboral health

Lo contrario del amor no es el odio, sino la indiferencia (Elie Wiesel, Premio Nóbel de la Paz 1987)

Definición del problema

La Psicología Social parte de la base de que el psiquismo de las personas emerge de la relación dialéctica y fundante entre la subjetividad y el orden socio-histórico en el que habita el sujeto. En el ámbito organizacional, la comprensión del comportamiento individual y grupal de las personas debe tener en cuenta su inserción en ese orden socio-histórico determinando, así como de factores que dependen de la ecología interna de dicha organización.

Esta ecología es descripta por la cultura organizacional. El término “cultura” proviene de la Antropología y, siguiendo a Marvin Harris (2004), se define como “las formas de pensar, sentir y actuar, socialmente adquiridas, de los miembros de una determinada comunidad”. Desde esta mirada, adherimos al concepto de “organización” como “un conjunto de personas que comparten un significado”.

A partir de ese criterio, la Psicología Social, aplicada a las organizaciones, tiene un propósito sustantivo, que es el de promover el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la preservación del bienestar y la salud psicofísica de las personas que la integran. El bienestar psicofísico de las personas debe ser un imperativo ético en sí mismo, pero también se debe tener en cuenta que todo lo que se haga para mejorar ese bienestar impacta favorablemente en la calidad del desempeño, con relación a la tarea prescripta.

El equilibrio antes mencionado se ve permanentemente amenazado por dos tipos de obstáculos: los obstáculos epistemológicos y los obstáculos epistemofílicos, según lo planteado por la Psicología Social, desarrollada por Enrique Pichon-Rivière (2011). Los obstáculos epistemológicos se originan en las dificultades técnico-operativas que toda tarea conlleva, mientras que los obstáculos epistemofílicos surgen de lo que les pasa a las personas en el abordaje de esa tarea. La combinación de ambos obstáculos, y la inexistencia o falta de un abordaje adecuado para los obstáculos epistemofílicos, genera lo que podemos definir como “epistemofobia organizacional”, con su secuela de sufrimiento y malestar psicofísico para las personas.

Por tanto, la epistemofobia es un rasgo que caracteriza a la cultura de algunas organizaciones, obstaculizando un desempeño operativo y saludable. Las organizaciones suelen poner el foco, principalmente, en los obstáculos epistemológicos, creando espacios de capacitación, entrenamiento y guía, destinados a la consolidación de las competencias que permiten abordar las tareas con la solvencia técnica que cada una necesita. No ocurre lo mismo con los obstáculos epistemofílicos, puesto que es muy poco frecuente, por no decir inexistente, la conformación de espacios donde se tramiten las ansiedades y temores que la epistemofobia provoca en las personas, y mitigue el sufrimiento que ello les ocasiona.

Según Pichon-Rivière (2011), estas ansiedades provienen de dos miedos básicos, concurrentes y cooperantes, que son el miedo a la pérdida, que genera una ansiedad de tipo depresivo y el miedo al ataque, que genera una ansiedad de tipo paranoide. El primero de ellos es el que surge por el temor a perder la situación conocida, mientras

que el segundo surge por el temor a no estar suficientemente instrumentado para abordar la nueva situación.

En estas culturas, se instala una sensación de indiferencia ante el sufrimiento descrito, lo que se evidencia en la ausencia de espacios de contención, escucha, comprensión, desarrollo de las competencias necesarias para enfrentar este obstáculo y, por qué no, de contención y consuelo. Esta indiferencia no sólo se aplica ante el sufrimiento del otro, sino que también aparece ante el propio sufrimiento, lo que lleva a la resignación. Esta indiferencia, percibida y asumida, genera conductas defensivas y de extrema cautela, para evitar consecuencias que pudieran ser perjudiciales para la situación del individuo.

Esto ejerce un fuerte impacto en la calidad de la red interaccional que se establece entre los integrantes de la organización, o de los grupos internos que la conforman, así como en el estilo actitudinal predominante, el que aparece fuertemente influido por aquellos que ejercen algún tipo de autoridad dentro de ella. Cuando la indiferencia y la resignación predominan en este estilo actitudinal, la organización se deshumaniza, el sujeto se sobreadapta y la calidad de vida de las personas que la integran se ve fuertemente deteriorada.

Rasgos de la cultura epistemofóbica

Para analizar el impacto de la epistemofobia en la organización o en los grupos que la integran, utilizaremos como instrumento de análisis el modelo del cono invertido, planteado por Enrique Pichon-Rivière (2011), el cual puede graficarse del siguiente modo:



Este modelo está fundado en seis vectores: Afilación-Pertenencia, Cooperación, Pertinencia, Comunicación, Aprendizaje y Telé o Afinidad.

El vector Afilación-Pertenencia describe el proceso por el cual las personas pasan de la integración formal en el grupo, llamado afiliación, caracterizado por la situación “yo en el grupo”, a la situación de pertenencia, que se caracteriza por la construcción del “nosotros grupal”. Esta situación puede variar a lo largo de la historia grupal, la que, aún direccionada desde la afiliación inicial (“ilusión grupal”, en términos de Didier Anzieu [1998]) a la pertenencia, vive situaciones dialécticas de desarrollo de la contradicción inclusión-exclusión, con polo dominante en uno u otro, dependiendo del estado del proceso grupal. En las culturas epistemofóbicas, predomina la fragmentación, la cual aparece como conducta defensiva, es decir, como intento fallido de resolver la situación en la que se encuentran los sujetos y los grupos dentro de la organización. Esta tendencia al cierre ocasiona la aparición de verdaderas fronteras inter o intragrupales, lo

cual impacta negativamente en la construcción del “nosotros”, característico de la pertenencia, predominando, por tanto, el polo dialéctico de la exclusión. Esto no sólo dificulta el desarrollo de proyectos compartidos, sino que estimula la cultura del “*sálvese uno mismo*” deteriorando la calidad del espacio interaccional.

El vector Cooperación evalúa la contribución a la tarea grupal y se establece sobre la base de roles diferenciados. La fragmentación deteriora las posibilidades de cooperación en el ámbito organizacional estereotipando, a su vez, la conducta de las personas, lo que impide la movilidad de roles, que es condición necesaria para la operatividad en la tarea. Las personas o los grupos están tan ocupadas intentando procesar por sí mismas la ansiedad reinante, y defenderse de las amenazas percibidas que se asocian a este fenómeno, que les resta enfoque en acciones cooperativas. ¿Cuál es esa amenaza percibida, que genera el miedo al ataque, ya mencionado? El núcleo central de esa amenaza proviene del temor a las consecuencias de una acción que no esté en línea con lo determinado y/o esperado por la autoridad, también denominada como liderazgo prescripto, del ámbito grupal u organizacional.

En cuanto a la forma de ejercicio de la autoridad, donde se instala la epistemofobia predomina el estilo autoritario desarrollado en sus dos caras habituales: la autocrática, con fuerte componente directivo y vertical, comunicando “*haga esto porque yo soy su jefe*”, así como la paternalista, que “*infantiliza*” el vínculo comunicando “*haga esto porque yo sé lo que más le conviene a Ud*”. En algunos casos, este ejercicio rígido del poder puede llevar a estilos, mencionados por Marietan (2010), como psicopáticos, en el sentido de que quien ejerce la autoridad “*cosifica*” y despersonaliza a quien se le pide solo obedecer, siendo este último percibido como un instrumento del que se pretende docilidad y cumplimiento sin fisuras y haciendo sentir superior a quien ejerce ese liderazgo prescripto. Por esto, en estas culturas el conflicto se dilematiza, por la dificultad para ser problematizado, lo que prolonga en el tiempo los efectos nocivos de la ausencia de una resolución funcional.

El vector Pertinencia caracteriza la capacidad que tiene el grupo de centrarse en la tarea prescripta y en el esclarecimiento de la misma. La calidad de esta pertinencia se evalúa de acuerdo con el monto de pre-tarea (definida como el “*como si*” estuviéramos desarrollando la tarea), la creatividad, la productividad grupal y la apertura hacia nuevos proyectos. Esta pretarea es la defensa ante la situación de cambio que implica abordar un objeto de conocimiento, y su monto es un indicador de la fortaleza que adquieren los obstáculos epistemofílicos y del grado de epistemofobia que puede afectar, total o parcialmente, a la cultura organizacional.

En las culturas epistemofóbicas el monto de pre-tarea puede hacer que en la organización parece que “*algo pasa*”, en el sentido del desarrollo de su Misión, aunque, en lo profundo, “*lo que pasa, pasa para que nada pase*”, referido a la transformación cualitativa que toda acción efectiva, vinculada a un proyecto, debe generar. La epistemofobia estimula la puesta en escena de una dramática organizacional que pone el acento en la apariencia en detrimento de la sustancia. Con lo planteado resulta muy complejo mejorar el desempeño organizacional o grupal, porque las conductas defensivas operan como un freno a la acción operativa.

El vector Comunicación sugiere que cuando usamos esa palabra no sólo nos referimos a lo verbal, sino también a lo preverbal o corporal. Esto implica que tomamos en consideración tanto el contenido de lo comunicado, como “*al cómo y al quién*” de la comunicación, lo cual se conoce como “*metacomunicación*”.

El esquema comunicativo básico en las culturas epistemofóbicas está principalmente caracterizado por el silencio, la cautela, la comunicación inconducente o una combinación de estos estilos. En contraposición a esto, la comunicación conducente es la que construye conversaciones efectivas que permiten una adecuada coordinación de las acciones para la concreción de la tarea organizacional. En esto, juega un papel protagónico la escucha efectiva, que no sólo involucra la dimensión verbal, sino también la preverbal, que es muy significativa para una adecuada escucha emocional. La inexistencia de espacios de trabajo reflexivo donde las defensas puedan desmantelarse a través de una comunicación efectiva, lleva a un verdadero “*callejón sin salida*” al interior de estas culturas.

Puede aparecer, en ocasiones, una “comunicación de doble vínculo”, en términos de Gregory Bateson (1991), es decir, una demanda desde el discurso que es de imposible cumplimiento en el contexto cultural planteado. Esto se ve, por ejemplo, en la demanda de innovación y creatividad, cuando la situación epistemofóbica hace imposible su cumplimiento porque estas culturas no toleran el error, o no lo procesan como fuente de nuevos aprendizajes, definido el error, no como mala práctica, sino como la diferencia entre intención y resultado, lo que es inescindible de todo proceso creativo.

El vector Aprendizaje que en este modelo se define como la instrumentación para la transformación de una realidad determinada, transformándose las personas en ese proceso. Desde lo organizacional, el aprendizaje se define como el aumento de la capacidad de acción colectiva efectiva.

La concepción de salud, según Pichon-Rivière (2011), implica adaptación activa a la realidad en un inter juego dialéctico con el medio. Por el contrario, una relación rígida, pasiva, estereotipada, es la definición de enfermedad en este modelo, La estereotipia en las conductas, promovidas por el fenómeno de la epistemofobia, conspira contra las condiciones de flexibilidad que el aprendizaje efectivo requiere.

En cuanto al conocimiento, el factor más estratégico que posee una organización, está en poder de las personas que la integran, en especial la dimensión tácita de ese conocimiento, definida por Michael Polanyi (2009) como “aquello que no sabemos que sabemos”. Esa dimensión del conocimiento se transmite, fundamentalmente, por socialización, y depende de la calidad del vínculo, por lo que surge de lo ya descrito el fuerte impacto que esta característica cultural puede tener en el flujo de dicho conocimiento. Puede haber aprendizaje técnico-operativo, con acumulación cuantitativa de conocimientos, pero resulta muy complejo el salto cualitativo que todo aprendizaje transformador debe generar. Es decir, la desnaturalización de una realidad, y la construcción de una nueva mirada producto de una visión crítica que reconfigure un nuevo modo de pensar-sentir-hacer.

El vector Telé o Afinidad es la disposición positiva o negativa para trabajar con los distintos miembros de la organización. Una red interaccional fragmentada, con una comunicación silenciada o cautelosa y/o sesgada, deja su secuela en término de pérdida de la solidaridad interna, que es un factor predominante del Capital Social organizacional. La única forma de solidaridad que sobrevive en las culturas epistemofóbicas es la solidaridad transaccional, que lo que transmite es “*yo te doy si vos me das*”, que aparece como una manifestación más de la actitud defensiva que se propaga por toda la organización debido al temor como emoción predominante.

La falta de efectividad en la comunicación conspira contra el conocimiento del otro, lo que se consigue si se puede comprender lo que Ana P. de Quiroga (2009a) define

como su “matriz de aprendizaje”, es decir, su particular forma de pensar–sentir–hacer. Justamente la escucha efectiva nos permite la aceptación del otro a partir del conocimiento multidimensional propuesto.

Es interesante recordar en este punto lo que afirma Enrique Pichon–Rivière (2011), cuando asegura que a mayor heterogeneidad de los integrantes del grupo y mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad grupal. No se trata de promover una socialización “ñoña” basada en consignas de autoayuda, o en actividades lúdicas que pretenden divertir para unir. Se trata de construir una solidaridad basada en la aceptación del otro, al decir de Humberto Maturana (2003), “*como otro en sí mismo*”, que es lo que este autor define como la otredad.

¿Qué hacemos?

A partir de este diagnóstico, ¿qué podemos hacer para construir organizaciones más humanas, donde la confianza reemplace al temor como elemento cohesionador y se pueda promover y sostener el bienestar de las personas, consolidando y mejorando, a su vez, el aprendizaje y el desempeño? Se debe tener en cuenta que la mirada y el abordaje de la problemática debe ser sistémico. No se mejorarán ninguna de las variables analizadas sin operar sobre el conjunto como un todo.

Es probable que la epistemofobia sea un poderoso síntoma de la aplicación del modelo patriarcal a las organizaciones. Esa aplicación solo promueve el valor de la racionalidad, donde sólo se puede pensar, donde está prohibido sentir, y si sentimos está prohibido expresarlo y si lo expresamos hay que reprimir esa expresión. El autoritarismo, de corte patriarcal, nos indica cómo comportarnos, convirtiendo a estas organizaciones en poderosos instrumentos de condicionamiento de la conducta, obturando el ejercicio responsable de la libertad, y la posibilidad de innovación y creatividad.

Una característica de la epistemofobia, es que se protege a sí misma. Al decir de Chris Argyris (2011), no sólo se trata de ocultar, sino también de ocultar el propio ocultamiento. Esta naturalización ha contribuido a la invisibilidad del proceso y, por tanto, conspira contra la aparición de esta situación en la agenda organizacional. A partir de esto, el primer paso es la desnaturalización de este rasgo cultural, para promover su visibilidad y su adecuado abordaje, de modo de moderar, en el mayor grado posible, sus indeseables efectos.

También se debe tener en cuenta que, dependiendo de la escala de la organización, no siempre la epistemofobia aparece como fenómeno global a lo largo de ella, sino que puede aparecer al interior de alguno de los grupos que la conforman.

¿Con qué instrumento procedemos a ese adecuado abordaje? La Psicología Social, inspirada en las ideas de Pichon–Rivière (2011), nos ofrece el dispositivo conocido como grupo operativo. Cabe aclarar que, en esta acepción, el término operativo es un sustantivo, no un adjetivo.

Puede ser de utilidad recordar la definición de grupo planteada por Pichon–Rivière (2011): “grupo es todo conjunto de personas, ligadas entre sí por *constantes de tiempo y espacio* y articuladas por *su mutua representación interna*, que se plantea, explícita e implícitamente, una *tarea* que constituye su finalidad”. En la mirada de este autor, el

concepto de tarea deviene central, y es el elemento aglutinador, a diferencia de otros modelos de análisis grupal.

En línea con esta visión, el mismo autor define el dispositivo conocido como “grupo operativo” como aquel que “desarrolla la tarea *implícita*, mencionada en la definición de grupo, apuntando a la ruptura, a través del esclarecimiento de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación, y que provocan un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio”.

En palabras de Carl Rogers, se trata de “crear una red vincular en la que la persona se sienta segura y libre, donde se pueda comprender cómo se sienten las personas en su propio mundo interno, aceptarlo tal como es y crear una atmósfera de libertad que le permita expresar, sin traba alguna, sus pensamientos, sus sentimientos y su propio ser”.

La instalación de este dispositivo no resulta ser una tarea sencilla. En primer lugar por la naturalización mencionada, que nos lleva a pensar que aprender o trabajar son sinónimo de algún grado de padecimiento, y que ese padecimiento resulta inevitable y constitutivo del propio proceso. Esto puede estar naturalizado por los integrantes de estas organizaciones, por quienes conducen las mismas y, lo que resulta más curioso, también comparten este pensamiento muchos de los que las analizan e intervienen en ellas. Al decir de Goleman (1997), un punto ciego que logra hacer desaparecer un recorte de la realidad. La negación, como aspecto defensivo colectivo, es uno de los aspectos más difíciles de remover para develar la situación.

Es por ello que, a partir de mi experiencia en el terreno, el diseño, desarrollo y consolidación de espacios donde el hacer sea reflexionar sobre el propio hacer, es una tarea ardua porque se trata de abordar un proceso complejo, dialéctico, y de definición difusa en cuanto a plazos para obtener los resultados esperados. Estas variables, no completamente definidas y ambiguas, no hacen sencilla su instalación en el ámbito organizacional, además de requerir el desarrollo de un proceso de esclarecimiento previo a la intervención, que debe realizar quien pretenda operar efectivamente.

Conclusión

Esta propuesta desea contribuir al esclarecimiento y la resolución de una patología organizacional que deshumaniza organizaciones de todo estilo y finalidad: laborales, de aprendizaje, de acción comunitaria, entre otras. Se trata de liberar el potencial de las personas en el ejercicio responsable de su libertad y con el aporte, en el hacer, del producto más valioso de su pensar y su sentir. Pero este ejercicio de la libertad está fuertemente asociado a la valentía para abandonar la “*incómoda comodidad*” que aporta una situación que, aunque provoque padecimiento, resulta conocida. Este es el desafío que convoca a una construcción colectiva para alcanzar una vida más plena y saludable.

Quisiera terminar este trabajo con un aporte de Carl Rogers (2003), en cuanto a que: “si una persona vive en un vínculo donde se la acepta plenamente, y si en esta aceptación no hay juicio, sino comprensión y empatía, el individuo podrá confrontarse consigo mismo y desarrollar el coraje suficiente como para abandonar sus defensas y enfrentarse con su verdadero *sí mismo*”.

BIBLIOGRAFIA

- Anzieu, Didier (1998). *El grupo y el inconsciente. Lo imaginario grupal*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Bateson, Gregory (1991). *Pasos hacia una ecología de la mente. Una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre*. Buenos Aires: Ediciones Lohlé-Lumen.
- Goleman, Daniel (1997). *El punto ciego. Psicología del autoengaño*. Buenos Aires: De Bolsillo.
- Harris, Marvin (2004). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza.
- Marietan, Hugo (2010). *El jefe psicópata. Radiografía de un depredador*. Buenos Aires: Libros del zorzal.
- Maturana R. Humberto (2003). *Desde la biología a la psicología*. Buenos Aires: Lumen.
- Pichon-Rivière, Enrique (2011). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Polanyi, Michael (2009). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Quiroga, Ana P. de (2009a) *Matrices de Aprendizaje. Constitución del sujeto en el proceso de conocimiento*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Quiroga, Ana P. de (2009b) *Enfoques y perspectivas en psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Enrique Pichon-Rivière*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Rogers, Carl (2013). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Editorial Paidós.