

# Incertidumbre y depresión

¿Una construcción subjetiva dentro de la organización?

---

Alejandra Urbiola\*



## RESUMEN

La construcción social de la realidad es subjetiva, es decir está sujeta al contenido que le da sentido a la acción de un individuo o grupo; en tanto que se es miembro del grupo se comparten contenidos de conducta apropiados dentro de la organización sin llegar a reflexionar sobre ella. Cuando las organizaciones necesitan modificarse, el cambio dentro de la conducta del grupo puede ser inadecuado sobre todo si está determinado por una certidumbre negativa sobre el evento. El artículo explora las consecuencias de ello sobre la conducta de los individuos. Es muy probable que la certidumbre negativa se relacione directamente con los síntomas de la depresión y la angustia si ésta no es bien manejada por el individuo.

---

\* Profesora del ITESM Unidad Querétaro.

## **ABSTRACT**

Social interaction is concerned with how individual actions are given meaning inside of a set of rules. Actors try to make sense of the world and interpret it but not use reflexion over it. When organizations are forced to change, this can not be perceived as fast as it has to be in order to have a right response or the answer to be expected could be understood as a bad one for the individual. This may cause uncertainty. Causal uncertainty and negative certainty are related to depressive symptomatology and it is probably that the lack of reflexivity may cause it.

---

Palabras clave: Subjetividad, incertidumbre, depresión.

Keywords: Subjectivity, uncertainty, depression

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones con un enfoque de cultura es hoy en día ampliamente utilizado (Hofstede 1984, 1997, Smircich 1993, Dávila & Martínez 1999, Hassard 1990, Harrison 2000, Durrenberger & Erem 1999, Schvarstein 1992, Barba & Solís 1997), debido quizás a que los estudios de Administración, Economía o Psicología Social no pueden ofrecer por sí solos una visión holística de lo que sucede al interior de las organizaciones.

Si consideramos el entorno en el que éstas se insertan, tampoco estas disciplinas pueden ofrecer explicaciones de la interacción entre el medio y la organización. La Sociología y la Antropología y su análisis cultural viene a ser una herramienta de comprensión útil máxime si consideramos a las organizaciones como representantes de grupos con ideas, creencias y valores.

Esas organizaciones con cultura y producto de la misma cultura pueden entonces ser estudiadas como grupos en constante cambio hacia el interior y en relación a los factores del medio ambiente. Se impone una visión interdisciplinaria donde el investigador pueda disponer de elementos que le permitan un estudio más apegado a la realidad.<sup>1</sup>

Los conceptos de “cultura” y “organización” pueden relacionarse considerando a la cultura como una variable independiente e interna o como una metáfora para comprender las organizaciones (Smircich 1983:342)

(Dávila & Martínez 1999:18). Este último enfoque sostiene que las organizaciones son formas expresivas y manifestaciones de la conciencia. El objeto de análisis no son en sí mismos los aspectos económicos o materiales de la organización como los aspectos simbólicos, “*to interpret an organization, a researcher focus is first on the way experience becomes meaningful for those in a setting*” (Smircich 1983:350). A través de un análisis detallado y minucioso desde el individuo y el grupo, el investigador es capaz de comprender la dinámica organizacional.

En este trabajo se considera que la Antropología y particularmente la etnometodología permiten examinar los procesos de cambio y ajuste dentro de la organización y sus consecuencias en la conducta. Como ya se mencionó con anterioridad, un análisis holístico se hace necesario; particularmente cuando el tema que nos ocupa refiere problemas de salud y disfuncionalidad laboral.

El énfasis del trabajo es sobre el individuo dentro de la organización y el proceso de percepción que le va a dar sentido a su acción dentro del grupo. El proceso de percepción aparece de hecho “filtrado” ante el individuo (Pariante 2000: 227), y es quizás el aspecto cultural el de mayor peso en ese proceso. La tolerancia a la ambigüedad y/o la capacidad de una respuesta “positiva” del individuo ante la nueva situación tienen también una dimensión cultural (Hofstede 1997: 113). Sin embargo como no todas las culturas reaccionan igual ante una

<sup>1</sup> El trabajo que se presenta sólo abordará aspectos de cómo la percepción del individuo tiene un significado específico en tanto que es construida socialmente, es decir, le es implícita una funcionalidad dentro de un grupo específico. La organización debe entenderse con una dinámica agregada –grupos por ejemplo– y en interacción con el medio. El análisis sobre los grupos humanos y el de sistemas puede ser muy útil para entender el aprendizaje y la importancia de la reflexividad dentro de la organización.

situación de cambio, esa incertidumbre puede ocasionar una disfuncionalidad laboral: síntomas de angustia y depresión.

### **LA ETNOMETODOLOGÍA Y LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA REALIDAD**

150 La etnometodología como una aproximación al análisis social ha sido de utilidad para entender lo que subyace a la interacción social (Hassard 1990:99, Schwartz & Jacobs 1984: 267-287, Grills 1998:126, Denzin & Lincoln 1998: 51)). Su énfasis en las actividades cotidianas permite entender cómo los individuos "actúan" las reglas sociales de conducta ordenando y dando sentido a sus acciones. El enfoque de análisis conversacional o de interacción tiene por objeto entender la construcción del sujeto de un mundo exterior. El mundo deja de ser algo objetivo e independiente del sujeto para convertirse en una creación social (Collins 1995:281). La etnometodología logra una aproximación al individuo a través de desmenuzar las construcciones mentales que el sujeto utiliza para dar sentido a su conducta dentro de un grupo que interactúa (Collins 1995:287). Así, se espera "encontrar" algo y frente a eso surge entonces una respuesta conductual que se enmarca en una forma específica o método que tiene como función dar sentido social a esa conducta.

Como consecuencia se asume que lo exterior "real" al sujeto está sometido a un examen subjetivo por éste y así es asumido; en este último proceso se verifica un cambio inevitable entre lo que se experimenta y la manera como nos referimos a esa experiencia, "la realidad social son sólo los métodos que usamos para explicarla" (Collins 1995: 293).

Dado que la etnometodología se enfoca al estudio

de los procesos que los actores sociales siguen para dar sentido a sus acciones cotidianas, constituye una buena herramienta que nos permite entender el comportamiento al interior de las organizaciones. (Schwartzman 1993, Hassard 1990, Schwartz & Jacobs 1984, Grills, 1998). Tanto en su dimensión formal como informal, la organización se refiere a formas de lenguaje y conducta aceptadas. Las organizaciones se perciben como un conjunto de reglas de conducta que sirven de guía para una intervención adecuada (Hassard 1990:104); en cierto sentido existe una certidumbre en cuanto a las formas correctas de comportamiento como punto de partida que no se cuestionan, se aceptan como una interpretación convencional. ¿Por qué no se someten a una crítica rigurosa?, Garfinkel responde que nuestro mundo cognitivo no tiene bases firmes sobre las que apoyarse; la cognición social se caracteriza por la imposibilidad de una reflexividad infinita, es decir, no tenemos posibilidades reales de reflexionar sobre los actos propios y los de los demás en la complejidad que existe en el mundo real externo a nosotros.

La evaluación de mis actos puede hacerse en función a otro individuo o a un grupo pequeño pero no respecto a todos aquéllos que están o van a estar involucrados. Así es como se acepta lo convencional y esto último no se cuestiona porque nos llevaría a un círculo infinito de cuestionamientos que no podríamos detener (Collins 1995: 300).

¿Qué sucede si la organización no es un recurso de certidumbre o no proporciona esquemas de conducta apropiados? La incertidumbre puede modificar los contenidos comunes del grupo y generar sentimientos de temor, incompetencia y enojo (Harrison 2000). Este

problema dentro de la organización también está asociado a síntomas depresivos (Jacobson et. al. 1999); y aunque el estrés está relacionado con cierto tipo de personalidad (Orlandini 1996:70), todo sujeto dentro de la organización puede ser afectado ya que los patrones de pensamiento son situacionales, es decir, pueden ser modificados con el cambio de la organización (Durrenberger & Erem 1999) pero el cambio puede no ser a tiempo o puede no ser percibido como algo benéfico por el individuo (Jacobson et. al.1999).

El cambio en las organizaciones es continuo, se habla de un nuevo paradigma que va más allá de lo estrictamente económico (Clarke & Clegg 1998) (Castells 2000) y que basado en la tecnología e informática nos presenta un mundo globalizado (Chomsky & Dieterich 1995), donde la información fluye rápidamente de un lugar a otro y las organizaciones deben ajustarse rápidamente al nuevo entorno. Este cambio organizacional no puede construirse sin la participación o la adhesión a él de los individuos que componen la organización. Las organizaciones jerárquicas verticales tradicionales dejan lugar a los grupos de trabajo polivalentes multifuncionales donde la adhesión del individuo a las normas se internaliza ((Barba & Solís 1997). ¿Sin embargo qué sucede durante el tiempo de cambio o ajuste? ¿qué sucede mientras se construye el nuevo conjunto de reglas que serán apropiadas y aprehendidas por el grupo?

## COMUNICACIÓN, CERTIDUMBRE E INCERTIDUMBRE

Existen cuatro tipos de comunicación en las organizaciones (Schvarstein 1992:126), instrumental, mutativa, motivacional y simbólica. Las dos primeras

referidas a procesos de creación de sentido, de cambio y renovación organizacional. Tanto la comunicación instrumental, mutativa como la motivacional y simbólica se valen de funciones-signo para proporcionar significados a los procesos de comunicación: palabras, objetos, comportamientos de las personas y eventos.

La comunicación instrumental utiliza fundamentalmente las palabras mientras que la mutativa agrega las tres restantes (Schvarstein 1992). ¿Cómo funcionan estos signos?

Si todo uso se convierte en signo de ese uso, significa que el significado es independiente del objeto, le es otorgado o dado en algún momento y en otro subsecuente es aceptado y no cuestionado. Puesto en acción como parte de ese mundo cognitivo otorga certidumbre al individuo en tanto éste realice las conductas propias (Schvarstein 1992:133).

Las organizaciones utilizan diferentes sistemas semióticos para asegurar su supervivencia. Los individuos dentro de la organización permanecen inmersos dentro de esos sistemas cuyo proceso de significación opera fundamentalmente en un nivel inconsciente, no cuestionado, acrítico (Schvarstein 1992:151, Schein 1997:12)

A medida que una organización cambia surgen espacios donde el conjunto de reglas y comportamientos adecuados fijados con anterioridad deben ajustarse al nuevo entorno. Las contingencias estructurales (referidas al proceso de producción, innovación, productos, servicio, tecnología, tamaño operacional, competencia, entorno medioambiental, entre otras) sólo son resueltas cuando los individuos asumen funciones distintas donde la iniciativa, capacidad de adaptación al nuevo entorno o situación y cambio en la división del trabajo sustituyen a

las viejas formas de organización (Donaldson 1996:62).

El cambio de una forma de organización a otra distinta más acorde con las necesidades y retos a los que se enfrenta la nueva organización no es de forma instantánea. El espacio entre la nueva organización y la anterior es percibido como de incertidumbre por sus miembros hasta que nuevas formas se integren al mundo cognitivo. El efecto negativo sobre el individuo de la incertidumbre puede reflejarse en estrés, angustia y depresión (Aubert y Gaulejac 1993), a medida que el tiempo pasa y no se observan nuevas formas de conducta en los canales formales o informales el sentimiento puede crecer y convertirse en un problema.

### **INCERTIDUMBRE-CERTIDUMBRE Y DEPRESIÓN**

Existen estudios sobre estrés y cambios en la conducta relacionados con profesiones de riesgo, -enfermeras, médicos, psiquiatras, policías- (Jamal & Baba 2000, Smith 1999, Phillips 2001, Anshel 2000, Orlandini 1996) y depresión como consecuencia de la incertidumbre (Jacobson et.al. 1999, Aubert & Gaulejac 1993) en circunstancias de cambio.

Se ha documentado el efecto en la salud mental del individuo como consecuencia de procesos de incertidumbre causal y certidumbre de efectos negativos (Jacobson, Weary, Edwards 1999). La incertidumbre causal se presenta como un antecedente y una consecuencia cuando se trata de explicar un evento que no se comprende. Si el individuo expuesto a un evento inesperado (un cambio dentro de la organización para el cual no está preparado) cree que éste es incontrolable y que no puede desentrañar la relación de causa-efecto que

lo antecede puede desarrollar la sintomatología de la depresión (Edwards, Weary 1998). La incertidumbre causal puede ser un antecedente de la certidumbre predictiva y ésta conduce a estados depresivos. Los dos tipos de certeza (incertidumbre causal y certidumbre negativa) tienen diferencias en cuanto al control de creencias y cambios esperados. Una persona puede estar segura de la ocurrencia de un evento negativo debido a una certeza causal. Si ésta no existe se llega a un punto de imposibilidad para explicar el evento o de incertidumbre causal. En ambos casos ya sea de manera directa (certidumbre negativa) o como antecedente (incertidumbre causal) se desarrolla un estado depresivo en el individuo. (Jacobson et. al. 1999).

La respuesta a una contingencia en base a un sistema de creencias puede modificar la salud física y mental del individuo (Orlandini 1996, Harrison 2000). Si existe un sentimiento de incompetencia para asumir el cambio (certidumbre negativa) se es capaz de percibir la contingencia pero el sistema de creencias de la persona la imposibilita para modificar la contingencia. Por otro lado si se cree que ante un evento se es capaz de conducirse adecuadamente pero se desconoce el tipo de conducta a seguir (incertidumbre causal) se puede ser competente pero no detectar las contingencias.

El caso extremo es cuando se carece de competencia y se falla en percibir las contingencias. En este caso es más fácil que se presente la depresión (Jacobson et. al. 1999).

Un individuo que percibe las contingencias y es competente puede sobrevivir con éxito en la organización pero de acuerdo con Jacobson, Weary y Edwards es necesario un cambio en el sistema de creencias. La rigidez versus el aprendizaje reflexivo dentro de la organización

pueden hacer la diferencia entre un individuo sano o uno deprimido y descontento con su trabajo.

Cuando hablamos de sistema de creencias dentro de la organización nos estamos refiriendo al conjunto de las construcciones mentales que son compartidas por un grupo y que incluyen patrones de pensamiento y conducta apropiados.

Como ya se mencionó con anterioridad la rigidez de estos patrones por un lado y el hecho de que las formas de comportamiento se aceptan sin llevar a cabo una crítica o reflexión nos conducen al hecho de que el individuo y su personalidad –cuyo estudio detallado sería tema para otro trabajo– determinan el grado de ajuste a la contingencia en forma directa.

Un individuo percibe dentro de la organización las “reglas apropiadas” a las cuales se adhiere porque en esa adhesión estriba su pertenencia al grupo. No se hace un análisis reflexivo de éstas y el papel que el individuo juega dentro del grupo. Cuando la organización tiene que llevar a

cabo un ajuste debido a una contingencia, las reglas formales e informales cambian y este cambio se traduce en otro tipo de “conducta apropiada” que es de nuevo asumida por el individuo. Los cambios dentro de las organizaciones son frecuentes e implican aspectos no solamente económicos o tecnológicos sino culturales y de formas de organización. (Castells 2000, Clarke & Clegg 1998), que nos llevan a plantearnos la forma como esos cambios se asumen por el individuo dentro de la organización.

Algunas personas perciben el cambio como algo negativo en sus vidas (Harris 2000), se pueden generar sentimientos de angustia, tensión e incompetencia ante los nuevos retos (Aubert & Gaulejac 1993). Esta situación requiere considerar entre otros factores, el tiempo de ajuste o velocidad en la transformación requerida dentro de la organización, el tipo de personalidad que se requiere para manejar las contingencias (Orlandini 1996), y el aprendizaje reflexivo (Pariente 2000: 324) que se puede fomentar dentro de los grupos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 154
- Aubert, Nicole y Gaulejac Vincent. *El coste de la excelencia¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* 1ª. Barcelona. Paidós Contextos. 1993. 279 p. ISBN 84-7509-898-3.
  - Castells, Manuel. Toward a sociology of the network society. *Contemporary Sociology*. Sep 2000, vol 29 no 5 p. 693-699.
  - Chomsky, Noam y DIETERICH Heinz. *La Sociedad Global. Educación, Mercado y Democracia*. 6ª. México. Joaquín Mortiz. Planeta. 1995. 195p. ISBN 968-27-0664-5.
  - Clarke, Thomas y CLEGG Stewart. *Changing Paradigms. The transformation of Management knowledge for the 21<sup>st</sup> century*. London. Harper Collins Business. 1998. 502p. ISBN 0-00-257015-7.
  - Collins, Randall. *Cuatro tradiciones Sociológicas*. 1ª. México. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa 1996.332p.ISBN 970-620-848-8.
  - Davila, Anabella y Martinez Nora. *Cultura en organizaciones latinas*. 1ª.México.Siglo XXI. 1999. 254p. ISBN 968-23-2198-0.
  - Denzin K., Norman & Lincoln S. Yvonna. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 1ª. USA. SAGE Publications. 1998. 462p. ISBN 0-7619-1434-X.
  - Donaldson, Lex. The Normal Science of Structural Contingency Theory. In S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*. SAGE, Gran Bretaña. 1996. P. 57-76.
  - Durrenberger, Paul E and EREM Suzan. The weak suffer what they must: A natural experiment in thought and structure. *American Anthropologist*. Dec 1999, vol 101 no 4, p.783-793.
  - Grills, Scott. *Doing Ethnographic Research. Fieldwork Settings*. 1ª. USA.SAGE Publications. 1998. 225p. ISBN 0-7619-0892-7.
  - Hanshel, Mark. A conceptual model and implication for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*. Jun 2000.
  - Harrison D. Julia. Multiple imaginings of institutional identity: A case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Dec 2000, vol 36 no. 4, p. 425-455.
  - Hassard, John. Ethnomethodology and organizational research an introduction. In Hassard John & Denis Pym, *The theory and philosophy of organizations*, Toutledge, Gran Bretaña. 1990. P.97-108.
  - Hofstede, Geert. *Culture´s Consequence: international differences in work-related values*. 1ª. USA. Sage Publications. 1984.

- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 1ª. USA. McGraw-Hill. 1997. 279P. ISBN 0-07-029307-4.
- Jacobson A Jill, WEARY Gifford, EDWARDS A John. Certainty-related beliefs and depressive symptomatology: Concurrent and longitudinal relationships. *Social Cognition*. Spring 1999, vol 12 no.1 p.19-45.
- Jamal, Muhammed and BABA Vishwanath. Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: An empirical examination. *Canadian Journal of Public Health*. Nov/Dec 2000, vol. 91 no. 6, p. 454-460.
- Laing D. Ronald. *Los locos y los cuerdos*. 1ª. México. Editorial Grijalbo. 1990. 170p. ISBN 968-419-953-8.
- Orlandini, Alberto. *El Estrés. Qué es y cómo evitarlo*. 2ª. México. FCE. La Ciencia para Todos no. 172. 1999. 216p. ISBN 968-16-6091-9.
- Pariente F. José Luis. *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. 1ª. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2000. 350p. ISBN 968-7662-46-8.
- Phillips, Kellee. One nurse's story. *RN*. Mar 2001. Vol 64 no.3 p.47-48.
- Schein H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 1997.
- Schvarstein, Leonardo. *Psicología social de las organizaciones. Nuevos Aportes*. 2ª. Argentina. Paidós 1995. 273p. ISBN 950-12-3245-X.
- Schwartz, Howard y JACOBS Jerry. *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. 1ª. México. Trillas. 1984. 558p. ISBN 968-24-1558-6.
- Schwartzman B. Helen. *Ethnography in Organizations*. 1ª. USA. SAGE Publications. 1993. ISBN 0-8039-4378-4.
- Smircich, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol 28. No. 3. P.339-358.
- Smith, L S. Job burnout is a hot topic. *Occupational Hazards*. Feb 1999, vol 61 no 2, p. 31-32.