

UNA PSICOLOGÍA INSTITUCIONAL DE PERSPECTIVA CLÍNICA

INSTITUTIONAL PSYCHOLOGY WITHIN A CLINICAL PERSPECTIVE

María José Acevedo¹

“No se trata en psicología institucional de un campo en el cual hay que “aplicar” la psicología, sino de un campo en el cual hay que investigar los fenómenos psicológicos que en él tienen lugar”.

José Bleger

Resumen

Este texto intentará realizar una aproximación al pensamiento de quienes, desde hace ya varias décadas, se consagran a la práctica de la intervención/investigación en el ámbito de las organizaciones: práctica clínica por la búsqueda de explicitación y comprensión de los conflictos latentes; práctica clínica en la medida en que, mediante dispositivos probados en el terreno, esos profesionales acompañan a los colectivos institucionales en su proceso de elucidación de los sentidos atribuibles a los fenómenos productores de sufrimiento psíquico; práctica clínica, asimismo, por su propósito explícito de contribuir a la salud mental y al desarrollo de los sujetos que consultan. La psicología institucional, ubicada en el punto de confluencia de lo subjetivo y lo social, está integrada por investigadores que coinciden en su interés por el estudio de ciertos fenómenos de orden colectivo, a los que nos referiremos aquí, y lo hacen sin rehuir la confrontación de sus respectivas experiencias de terreno, ni los debates teóricos a los que ellas dan lugar.

Palabras clave: psicología institucional, perspectiva clínica, intervención/investigación.

Abstract

This text aims at addressing the thoughts of those who, for several decades, have been devoting themselves to the practice of intervention / research in the field of organizations. This practice is a clinical one insofar as it aims to clarify and understand latent conflicts; it's clinical practice insofar as, by means of field-tested strategies, professionals involved assist institutional groups in the process of elucidating

¹ Licenciada en Psicología (UBA). Profesora de Psicología Institucional y de Análisis Institucional por la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Analista institucional. Presidenta de la Fundación Gérard Mendel de Argentina. Miembro permanente del Centro de Investigaciones Sociales y Educativas del Norte Argentino de la Universidad Nacional de Salta. Doctoranda en Psicología UCES.

meanings concerning occurrences producing mental suffering; in addition it is clinical practice insofar as its explicit purpose is to contribute to the mental health and development of individuals who consult. Institutional psychology, positioned at the convergence of the subjective and the social, is a field for researchers who share, as the article states, an interest in the study of certain phenomena of a collective sort whilst acknowledging confrontation due to particular experiences in the field, which result in theoretical debates.

Keywords: institutional psychology, clinical perspective, intervention/research.

Introducción

La práctica de la psicología institucional clínica puede ciertamente definirse por su propósito de desentrañar los múltiples sentidos de los fenómenos que se ofrecen a su observación en el espacio más o menos reducido de una organización, pero esa definición deja en la sombra sus muy variadas facetas, entre ellas los desafíos que supone para el profesional el abordaje de ese campo. Cuando los psicólogos institucionales reciben una demanda expresada por la conducción de una organización, o por un equipo de profesionales que se desempeñan en un determinado establecimiento, lo hacen conscientes de estar introduciéndose en la trama de una historia a la vez cronológica y mítica. Una historia “oficial”, generalmente la relatada por los responsables; una historia oral transmitida por las sucesivas generaciones de integrantes de la organización, en la que los hechos reales han sido modelados por las fantasías individuales y colectivas que circulan en ese espacio, y, por fin, una historia libidinal, la historia de las vicisitudes de la vida afectiva de los grupos. El considerar que los hechos relatados son efecto de procesos diacrónicos conduce inevitablemente a los investigadores a descubrir el vínculo de los mismos con sucesos pretéritos, que precedieron incluso el nacimiento mismo de la organización en análisis, y a reconocer por ende la incidencia que tienen en su acontecer presente los factores de muy diverso orden que constituyen la cultura institucional. La frontera entre el adentro y el afuera es delgada y porosa, también lo es la que separa, uniéndolas, la realidad y la ficción. Esta pluralidad de facetas hace que la psicología institucional no se acomode a la tradicional, y por cierto tranquilizadora, fragmentación de saberes científicos que se aíslan en sus respectivos territorios, atribuyéndose la clave para resolver los enigmas del hombre y de su mundo. Por su posicionamiento teórico–epistemológico la psicología institucional es de hecho una *psicosociología* en tanto se niega a aceptar la vieja dicotomía sujeto/sociedad y, tal como Freud lo hiciera, rechaza la escisión entre un sujeto psíquico y un sujeto social. Por sus instrumentos metodológicos se aproxima a la antropología. Por su filiación ideológica se declara defensora de los funcionamientos democráticos, abocándose a la implementación de dispositivos que aseguren, en lo micro de las organizaciones, la existencia de una auténtica democracia participativa y deliberativa, de un tipo de funcionamiento que tienda al logro de mayor autonomía por parte de los sujetos y de los grupos.

Lo desarrollado en esta comunicación será el testimonio de una psicóloga institucional de formación clínica que tuvo la enorme fortuna de emprender su camino al lado de grandes maestros, desde las aulas universitarias primero, y luego, en los inicios de la práctica, a partir de encuentros azarosos con algunos de esos personajes pioneros. Ellos guiaron sus primeros pasos en el terreno, le enseñaron el oficio de observar, escuchar y analizar, en las palabras y los actos de sus interlocutores institucionales, las vicisitudes de los argumentos dramáticos compartidos por un cierto colectivo social. También le advirtieron sobre los peligros de incurrir en la identificación, la manipulación, o la prescripción, en síntesis, sobre la necesidad de un profundo análisis de las propias implicaciones respecto del objeto de investigación en cuestión. Aquellos *iniciadores* (Maldavsky, 1991) tuvieron además la honestidad intelectual y la generosidad de compartir sus trayectorias singulares, mostrando sus aciertos, pero también sus fracasos, de reconocer el don de sus antecesores y de entregarlo a los discípulos como parte de su herencia.

En efecto, la Psicología Institucional argentina, cuyos orígenes han quedado asociados a las figuras de Enrique Pichon-Rivière y de José Bleger, tiene antecedentes foráneos; se ha nutrido, y ha permanecido, particularmente ligada a las distintas corrientes que integran la psicología francesa. La rama más “sociológica” de la Psicología Institucional en nuestro país se ha inspirado en el Análisis Institucional, el mismo derivado de la Psicoterapia Institucional que, entre mediados de los años 40 y la década del 60 del siglo pasado, se propone la transformación del funcionamiento de los hospitales psiquiátricos en Francia. En los años 50 la misma preocupación por el análisis de las contradicciones de los funcionamientos institucionales se trasladó al campo de la educación, dando lugar al desarrollo de la Pedagogía Institucional que toma como objeto de análisis a la escuela, y tiene como fundadores a Fernand Oury, Georges Lapassade, Michel Lobrot y René Lourau. Este último, que define así a la Pedagogía Institucional: “*La PI se centra en la reorganización de las relaciones, en la clase y el establecimiento, a partir de tomar en cuenta de manera explícita al inconsciente en los procesos educativos*” (Ardoino y Lourau, 1994, p. 15), será quien, a comienzos de los años 70 publique su tesis de doctorado en sociología bajo el nombre de Análisis Institucional. Dicha obra compendia los desarrollos teóricos elaborados a lo largo de aquellos años, y establece los principios de la intervención socioanalítica aplicable a todo tipo de organización. Quienes reivindican esa línea de trabajo en Latinoamérica asumen la posición rupturista propia de la intervención socioanalítica, esto es, la pretensión de poner al descubierto “lo no dicho institucional”, provocar la emergencia de lo que hasta ese momento se encontraba oculto por efecto de la represión, a la que los socioanalistas conciben tanto en su naturaleza psíquica como política.

La vertiente más “psicológica”, de la Psicología Institucional argentina, en la que nos centraremos en este artículo, está muy vinculada con la historia de la psicología psicoanalítica en nuestro país, a su origen en la práctica médica, a las sucesivas rupturas

de las instituciones psicoanalíticas, al anclaje de la disciplina en los medios académicos. Decididamente enrolada en la línea del psicoanálisis freudiano y posfreudiano, esta psicología institucional rescata el valor de los desarrollos de Freud, como así también los de Klein, Bion y Winnicott, para analizar, en el ámbito de las organizaciones, aquellos *instituidos* productores del malestar y el sufrimiento individual y colectivo. Desde esta perspectiva se advierte que dichos instituidos no solo son fuentes potenciales de patología sino que, al quedar fuera de la consciencia de las organizaciones, contribuyen a la alienación de sus integrantes. Esta línea de la psicología institucional se emparenta, decíamos, con la psicología que se desarrolló en Europa a partir de los años 1950, inspirada en sus comienzos en las investigaciones de Lewin y sus discípulos, y más tarde en los trabajos de Bion, de Jacques, de Balint, etc. En Francia se trata de prácticas de investigación e intervención llevadas a cabo por profesionales de distintas disciplinas, y dirigidas a analizar las problemáticas de los sujetos en situaciones sociales. La referencia al marxismo, que frecuentemente se le atribuye, se reduce a una interrogación acerca de las facetas sociales y políticas del sufrimiento tal como la han planteado Castoriadis, Dubost, Filloux, Mendel o Lyotard, intelectuales, todos ellos, que fueron sumamente críticos al denunciar al estalinismo y a todas las derivaciones despóticas del pensamiento de Marx. Comprobamos así que si bien una vertiente de la psicología institucional argentina privilegia los aspectos sociológicos en el abordaje y tratamiento de las problemáticas institucionales, mientras otra destaca los fenómenos psicológicos, ambas reconocen su complejidad y la *causalidad recursiva* de esos factores.

En nuestro caso particular los dispositivos utilizados para la práctica de terreno son los adquiridos a través de una doble formación teórico-práctica: la recibida de Ricardo Malfé, como estudiante y docente en sus cátedras de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, y a partir del trabajo de terreno realizado desde la Consultoría de Psicología Institucional y del Trabajo dirigido por ese institucionalista en dicha facultad, esto es, una práctica en Psicología Institucional Psicoanalítica, y, por otro lado, la formación en Sociopsicoanálisis adquirida durante más de quince años de trabajo junto al Dr. Gérard Mendel y su equipo de investigadores. Cuando la consulta está referida a situaciones de conflicto agudo o crisis institucional el recurso al primer dispositivo permite la elucidación de las fantasmáticas grupales que se encuentran en su origen, a fin de producir cambios en la posición subjetiva de los consultantes. Si lo que el colectivo consultante solicita, en cambio, es entrenarse en formas de funcionamiento institucional que aseguren la cooperación y satisfacción en el trabajo, pondremos a su disposición los dispositivos mendelianos. Como hemos explicado en otra parte ambas corrientes integran la psicología institucional que responde al enfoque y posicionamiento profesional *clínicos*. *“El posicionamiento clínico del psicólogo es reconocido en función de características bien precisas: la atención a la singularidad de cada caso, la escucha de las interpretaciones que los sujetos mismos hacen de las situaciones que los aquejan, la consideración del nivel*

inconsciente de los hechos analizados, el propósito de promover la emergencia de los múltiples sentidos atribuibles a esos hechos, el compromiso expreso de contribución al cambio” (Acevedo, 2016).

Dado que el propósito de esta comunicación es la presentación, necesariamente somera, de una práctica de intervención/investigación en el campo de la psicología institucional en nuestro país; práctica, a nuestro entender insuficientemente difundida, comenzaremos describiendo las características generales de la misma, mencionaremos luego, a modo de ejemplo, algunas de las dimensiones institucionales que ella indaga, las controversias acerca del rol del psicoanálisis en dicha práctica, y cerraremos el recorrido con la sintética alusión a un caso institucional trabajado por nosotros.

I. La práctica de la psicología institucional clínica: una intervención investigativa o una investigación interviniente

Habiendo realizado hasta aquí una breve síntesis de los orígenes de este hacer profesional lo que sigue estará referido a las maneras en que, más allá de los estilos personales, los practicantes han optado por abordar el objeto institucional en los últimos años.

1.1. La intervención y el posicionamiento clínico del psicólogo institucional

Ante todo es necesario señalar que la nuestra no es una línea de trabajo puramente especulativa, ni se rige por los principios de la psicología experimental, se trata de una *práctica de terreno*. En este sentido toma como suya la propuesta de Kurt Lewin de *transformar para conocer*. En su carácter de consultor institucional, y a diferencia de sus colegas inscriptos en las corrientes manageriales, el psicólogo institucional no se propone como un experto que aporta soluciones pre-concebidas para problemas previamente diagnosticados por la organización. Su trabajo como *analista clínico* en el campo de lo social supone la implementación de dispositivos al interior de los cuales se establezca, entre los consultantes y el equipo interviniente, una relación de reciprocidad y colaboración en la búsqueda de los variados sentidos de las situaciones penosas que han dado lugar a la consulta. La rigurosidad de los encuadres, combinada con un uso responsable de la libertad de expresión por parte de los grupos, y con el saber-hacer de un profesional, o un equipo interviniente, que logre conservar su posición de tercero al tiempo que posea la empatía necesaria para detectar las causas del sufrimiento escenificado en ese espacio, serán la condición para la construcción colectiva de los sentidos hasta allí ignorados. Sentidos referidos a los conflictos institucionales, a las formas de intercambio y a las prácticas laborales, de los cuales los sujetos podrán reapropiarse en la medida en que el(los) clínico(s) sepa(n) poner a su disposición elementos significativos que les permitan una nueva lectura de las situaciones. Se trata entonces, como decíamos, de un trabajo de elaboración conjunta que se asienta, al mismo tiempo, en una deconstrucción: la de aquellas significaciones estereotipadas y mecanismos inconscientes que atrapan a los sujetos en alienaciones que

los limitan a nivel del pensamiento y de los actos. En síntesis, el posicionamiento del clínico institucional no es, como dijimos, el de un experto técnico, tampoco el de un educador, ni el de un militante, pero por mucho que el profesional aclare los alcances de su rol frente a los consultantes estos le atribuirán siempre un saber omnipotente con capacidad para resolver todos sus problemas. Esa investidura puede conducir al analista a una trampa narcisística para cuya prevención el Análisis Institucional le brinda una herramienta de inestimable valor: *el análisis de las implicaciones del investigador*. Dice René Lourau, uno de los más destacados representantes del Análisis Institucional, acerca de la *implicación* del investigador (noción con la que propone suplantar la de *contratransferencia institucional* acuñada unas décadas antes por la Psicoterapia Institucional): “*La implicación del investigador significa que hay identidad, similitud o reciprocidad, según los casos, entre él mismo y su objeto*” (Lourau, 1978, p. 98). Y agrega que el análisis de las implicaciones no es un privilegio del investigador, sino una dura exigencia derivada del lugar que ocupa como intelectual en la división del trabajo. La escritura de un extra–texto en el “diario del investigador” (Lourau, 1988) que recoja las impresiones y pensamientos del profesional a partir de su inserción en el campo, es asimismo una práctica aconsejada por Lourau cuya utilidad hemos constatado en el curso de nuestras intervenciones/investigaciones. En esa misma línea, otro grande del Análisis Institucional contemporáneo, Jacques Ardoino, nos advertía, en la conferencia dictada en la Universidad Autónoma de México en Noviembre de 1997, sobre las variadas significaciones de la noción de *implicación* según sea la disciplina que lo proponga, para finalmente destacar que en el campo del análisis institucional: “*La idea de implicación es la de aquello por lo que nos sentimos adheridos, arraigados a algo a lo cual no queremos renunciar*”. Mientras Lourau distingue dos grandes categorías de implicaciones, la *implicación institucional* a la que define como “*el conjunto de relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor y el sistema institucional*”, y la *implicación práctica* que “*indica las relaciones reales que este (el actor) mantiene con lo que antes se denominó la base material de las instituciones*” (Lourau, 1991, p. 270); Ardoino nos habla de *implicación libidinal* y de *implicación social o institucional*. La primera estaría dada por la estructura psicológica propia de cada individuo, estructura al mismo tiempo racional e inconsciente, que determina su forma de observar al mundo y a los otros, sus comportamientos en relación con esas realidades, y su singular manera de ejercer una práctica. En la segunda categoría Ardoino ubica los determinantes culturales en general.

Vemos así que el aporte del Análisis Institucional a la práctica del psicólogo institucional clínico es fundamental en tanto le señala que todo investigador/interventor de los hechos sociales se enfrenta a ellos no solo atravesado por las representaciones y afectos comunes a quienes han sido socializados dentro de una misma clase, lo hace también con su narcisismo a cuestas y con su particular grado de tolerancia a la frustración; condicionamientos psicológicos por los que el científico será efectivamente actuado a menos que se atreva a cuestionarlos. Cuando logra hacerlo y puede admitir

que el objeto de estudio, su contexto de producción, las herramientas teóricas y técnicas con las que opera, lo interpelan como profesional, como miembro de distintos grupos sociales, pero también como sujeto deseante, se le torna evidente que volver la mirada hacia la historia de las posiciones sociales por las que ha transitado, como le aconsejaba Bourdieu al investigador reflexivo, no alcanza, le será necesario además recuperar las huellas de la propia historia subjetiva en sus cada una de sus decisiones profesionales.

El trabajo del psicólogo institucional clínico es, por lo tanto, tan complejo como su objeto, ya que a las exigencias que acabamos de mencionar se agrega el hecho de que su accionar moviliza fuertes resistencias. Las resistencias de orden inconsciente, por un lado, suscitadas por los cambios, en tanto ellos representan un ataque a los sistemas defensivos como elementos estructurales de toda institución (Jaques, 1976; Kaës, 1989), como así también las reacciones hostiles que surgen porque toda acción de esta índole pone en tela de juicio a los poderes reales establecidos. A este último fenómeno alude Fernando Ulloa cuando señala que, frecuentemente, son quienes plantearon inicialmente la demanda los que con mayor violencia boicotean luego los avances de una intervención, y esto al advertir que la apropiación de las problemáticas por parte del conjunto debilita en algo su influencia sobre el resto. La observación de estos fenómenos nos retrotrae al comienzo de toda intervención y, por ende, a la cuestión de la demanda.

1.2. Los avatares de la demanda

Las personas o grupos pertenecientes a una misma organización que consultan a un psicólogo institucional clínico se han decidido a convocarlo porque reconocen su idoneidad en la materia, y porque han debido admitir su propia impotencia para resolver una conflictividad que se ha tornado cada vez más aguda, intensificando la fantasía de disolución del espacio común. No obstante, los sentimientos que experimentan frente a este “extranjero” son contradictorios. Todo consultor al hacerse cargo de una demanda se está ofreciendo como blanco de transferencias positivas y negativas al mismo tiempo. Será imaginado por algunos como el *mesías* que viene a ordenar y calmar el caos actual, devolviéndolos a la armonía de un mítico paraíso perdido; y por otros como el *intruso* únicamente capaz de una comprensión superficial y teórica de aquello que “*solo se conoce si se lo ha vivido*”. En este último caso hasta el enemigo interno resultará por momentos más confiable que ese extraño que, como dicen los versos del payador, “*viene a tasarnos el campo con ojos de forastero*”. Y es que cuando la capacidad intelectual y política de un colectivo se bloquea, es porque la institución ha fallado en su función contenedora de las ansiedades arcaicas. La escena fantasmática invade entonces el espacio social redistribuyendo los roles. Se produce una regresión de las relaciones sociales de trabajo a vínculos de tipo edípico o pre-edípico (Mendel, 1995), y el consultor, que se integró temporariamente a la organización del trabajo del colectivo en cuestión, no puede quedar al margen de esa trama imaginaria.

Si la fantasmática dominante es persecutoria el precio de la cohesión grupal será el encontrar un depositario de la pulsión de muerte que el grupo necesita proyectar en el exterior, y ¿quién mejor que ese extraño cuyos señalamientos, al cuestionar el statu quo, amenazan la estabilidad psíquica de los miembros del grupo? Si en cambio lo que predomina es la ansiedad depresiva el consultor corre el riesgo ser amalgamado al objeto dañado frente al cual se experimenta culpa, pero cuya retaliación se teme. De una u otra forma el consultor puede resultar impotenciado para brindar la ayuda que se le requirió conscientemente. Estas fantasías al nutrirse, como toda creencia, de los deseos humanos, tienen una notable persistencia y muchas veces consiguen triunfar sobre las explicaciones más prolijas de los interventores. Habitualmente, sin embargo, las fantasías se debilitan a lo largo del proceso comprensivo favorecido por las interpretaciones del(los) consultor(es), y se va produciendo en los sujetos una progresiva concientización de que la emergencia de las situaciones críticas prueba por sí misma que las estrategias defensivas, individuales y/o colectivas, anteriormente utilizadas se tornaron ineficaces, que el viejo código para interpretar la realidad ha perdido vigencia, y que es necesario ahora construir un nuevo sistema de referencias.

I.3. La fase investigativa de la intervención

El institucionalista argentino Fernando Ulloa estipulaba, como condición de la metodología clínica y como reaseguro contra toda improvisación en el trabajo de terreno, que la intervención estuviera continuamente referida a un esquema teórico definido, cualquier dispositivo de intervención se fundamenta en un cierto marco teórico y, al mismo tiempo, contribuye a su desarrollo (Ulloa, 1969). Es así como desde la perspectiva en la que nos situamos la indagación tiene por objeto lo observado y escuchado durante la práctica de terreno, como así también el estudio sistemático de la pertinencia de los dispositivos implementados y de sus adaptaciones a las particularidades del terreno. Los resultados de esos dos niveles de investigación darán lugar a la producción de conocimientos novedosos que, verificando o refutando los saberes previos respecto del tema, se constituirán en un aporte al esquema teórico inicial.

Veamos ahora los condicionamientos que los escenarios de intervención imponen a la investigación tradicional. El psicólogo institucional, dijimos antes, rara vez es convocado para realizar una tarea preventiva. Habitualmente se recurre a él en situaciones de conflicto más o menos agudo, e incluso de crisis institucional. Momentos en que la confianza en los vínculos, tanto verticales como horizontales, se ve atacada, en que prevalecen las ansiedades persecutorias y se rigidizan los mecanismos defensivos individuales y grupales. Cuando el interventor/investigador ha sido convocado por la conducción, lo cual es frecuentemente el caso, es sospechado de trabajar para dicho estamento, y deberá ser sumamente cuidadoso a fin de demostrar su posición de tercero externo a las disputas sectoriales de intereses. En ese contexto grabar o filmar las reuniones grupales o las entrevistas individuales no es viable, dado que ese tipo de registro agudizaría las ansiedades persecutorias y pondría en riesgo la continuidad

misma de la intervención. Si esa fuera la condición para que la investigación basada en una intervención en psicología institucional clínica sea reconocida como “sistemática”, las chances de cumplir con el requisito serían muy escasas.

Los interventores/investigadores sortean esta restricción para la recolección de los datos, asegurando en general que sean al menos dos integrantes del equipo quienes acudan al campo, y esto a fin de garantizar un registro escrito riguroso cuyo modelo es el de la *descripción densa* de los etnógrafos (Geertz, 1995). La atención al respeto de los encuadres, y a su mantenimiento a lo largo del proceso, favorece asimismo una adecuada recolección del material. En lo que concierne a la rigurosidad en el análisis e interpretación de los datos, nuevamente aquí se alude a la supuesta *debilidad* de los métodos cualitativo; cuestionamiento que remite a la vieja polémica epistemológica acerca de la pertinencia, o no, de aplicar a las ciencias humanas y sociales, los parámetros utilizados para las ciencias naturales. Nuestra particular posición, compartida por un gran número de practicantes de la psicología institucional clínica en nuestro país y en otras latitudes, es que la complejidad del campo en el que trabajamos exige un *análisis comprensivo del significado de los hechos sociales* en los cuales somos llamados a intervenir. Esos significados –reiteramos– se construyen inter–sujetivamente, en los intercambios entre los investigadores y los sujetos institucionales, entre los investigadores mismos en el seno de su equipo, y en las sucesivas validaciones efectuadas por los sujetos que participan de la investigación. Se trata entonces de un proceso interpretativo de carácter colectivo que procede por etapas –las distintas etapas de la intervención– y cuyo punto final es determinado por acuerdo entre el equipo de intervención/investigación y los consultantes. En este sentido Fernando Ulloa recomendaba proceder de manera tal que el abordaje sea gradual, esto es, prever que cada una de las etapas del proceso represente por sí misma un nivel completo de análisis.

En cuanto al tratamiento con fines investigativos del material recogido, habitualmente los discursos son analizados mediante la utilización de técnicas de análisis de contenido cuyos pasos son los siguientes: a) ordenamiento temático y/o cronológico de los contenidos, b) definición de las unidades de análisis (segmentos del contenido seleccionados por ser significativos para el estudio), c) agrupación del material que se muestre relacionado, d) codificación mediante el uso de un concepto que represente lo que caracteriza el material agrupado, e) definición de categorías y subcategorías del material codificado de acuerdo con criterios de los investigadores y referencias teóricas, f) sucesivas recodificaciones a medida que se incorpora nueva información (Cáceres, 2003). Cuando lo sometido a análisis es el dispositivo mismo de intervención, el equipo elabora indicadores de avance de acuerdo con el objetivo para el cual ellos fueron creados, indicadores en relación con los cuales se contrastarán luego los datos recogidos.

II. Psicología Institucional Clínica y Psicoanálisis

Rastreado los orígenes y el devenir de esta práctica en nuestro país no quedan dudas acerca de la profunda influencia que tiene en ella el Psicoanálisis freudiano

y posfreudiano. Desde Pichon-Rivière en adelante las figuras más destacadas en este campo han sido psicoanalistas que alternaron su práctica psicoterapéutica con la de intervención/investigación en el terreno de las instituciones. Este es el caso de Gregorio Barenblit, Fernando Ulloa, Ana María Fernández, Osvaldo Saidon, Juan Carlos Volnovich, Alfredo Grande, Ricardo Malfé y muchos otros, integrantes todos del denominado Movimiento Institucionalista en la Argentina (Acevedo y Volnovich, 1991, 1992). Su actividad en este campo se ha llevado a cabo casi exclusivamente a partir de demandas provenientes de instituciones asistenciales, educativas, culturales y de acción social. El medio empresarial, salvo excepciones, ha preferido recurrir a expertos de la línea managerial en la que los aportes del Psicoanálisis solo son considerados tangencialmente. Sin lugar aquí para desarrollar las razones que refutan los prejuicios acerca de una *psicologización* de lo social de la que se acusa con frecuencia a la Psicología Institucional clínica, diremos solamente que en nuestro país, como en los que inspiraron este tipo de prácticas, el profesional considera a la institución en sus múltiples dimensiones. Es así como Ricardo Malfé distinguía las dimensiones histórica, material-funcional, política, simbólico-imaginaria y subjetiva-intersubjetiva; dimensiones que se entrecruzan y superponen constantemente marcando la complejidad de los fenómenos estudiados. Desde su perspectiva el propósito de la intervención/investigación es producir cambios en la posición subjetiva de los sujetos y los grupos involucrados en la experiencia. Las interpretaciones ofrecidas por los analistas respecto del nivel fantasmático de los conflictos están destinadas a desarmar aquellos mecanismos defensivos que se revelan fallidos y que, por ende, lejos de proteger contra el sufrimiento y sus derivaciones patológicas, contribuyen a incrementarlos. Malfé se interesó particularmente por el devenir de la historia libidinal de los grupos institucionales y sus efectos en la cultura organizacional (Malfé, 1995). Ulloa, por su parte, desde una lectura más kleiniana que la de Malfé, coincide con este en que la intervención institucional no pretende sancionar el síntoma, sino promover un cuestionamiento de las contradicciones que surgen en los discursos, como así también la emergencia de aquello que, por efecto de la represión, es sistemáticamente eludido. Poco se ha publicado sobre las innumerables intervenciones de estos analistas, a los que elegimos mencionar por ser los más cercanos a nuestra práctica en el campo de lo institucional. Esto se debe a la censura que existe en nuestro país respecto de la difusión de ese tipo de material, aun cuando se tomen las precauciones necesarias para garantizar el anonimato de las organizaciones abordadas. Esta particularidad, que nos diferencia de nuestros colegas franceses, por ejemplo, cuyas intervenciones/investigaciones son objeto de una nutrida bibliografía autorizada por las instituciones contratantes, presenta, entre otros efectos negativos, el de ocultar los debates teórico-metodológicos que se sostienen en el seno del amplio espectro de la psicología clínica. Una de esas controversias tiene por objeto el lugar que se le otorga al Psicoanálisis en este tipo de prácticas y a la que nos referiremos enseguida.

Hemos mencionado ya que los representantes de la Psicología Institucional clínica en nuestro país, debido sin duda a su doble condición de terapeutas psicoanalíticos, interpretan los hechos sociales basándose en el psicoanálisis freudiano y posfreudiano (rara vez en su vertiente lacaniana). Preciso es aclarar, sin embargo, que la práctica de la intervención/investigación institucional, que en la Argentina tiene al Psicoanálisis como un referente ineludible, no es ejercida exclusivamente por psicólogos. En el campo de la Educación en particular se destacan las investigaciones de pedagogos con sólida formación psicoanalítica como es el caso de Ida Butelman, Lidia M. Fernandez, Marta Souto o Lucía Garay. Lo mismo sucede al interior de las distintas corrientes que integran en Francia la psicopsicología clínica, y es en esos escenarios donde los debates respecto del peso relativo del Psicoanálisis en la interpretación de los fenómenos se manifiestan más abiertamente. Tomaremos como caso paradigmático la polémica que tuvo hace pocos años como protagonista a Elliot Jaques.

Este psicólogo inglés ha sido reconocido como el pionero de las intervenciones institucionales de orientación psicoanalítica. En el célebre trabajo de consultoría que realizó, desde el Instituto Tavistock de Londres, en la Glacier Metal Company entre 1948 y 1960, Jaques se consagró al estudio de los mecanismos defensivos utilizados por los miembros de esa organización contra las ansiedades arcaicas. En su obra *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad persecutoria* (1955), el autor muestra de qué manera mecanismos inconscientes, tales como la idealización y las identificaciones proyectivas e introyectivas, intervienen en el funcionamiento organizacional y en la investidura de los diferentes roles que asumen los sujetos. En esas conceptualizaciones se inspirarían luego otras figuras célebres de la clínica institucional, Bleger entre ellos (Bleger, 1989), adhiriendo a la idea de que las organizaciones funcionan como sistemas de defensa contra aquellas ansiedades. Años más tarde, en el simposio organizado en New York por la International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (1992), Jaques sorprende a la comunidad científica presentando una ponencia denominada *Porqué el abordaje psicoanalítico de las organizaciones es disfuncional*. El artículo a que dio lugar esa comunicación fue reproducido en la *Revue Internationale de Psychosociologie* Nº 6 (1997) y es respondida allí por el psicopsicólogo clínico Gilles Amado. El planteo de Jaques era, en síntesis, que la razón de que existan organizaciones disfuncionales no debe atribuirse a factores psicopatológicos eliminables mediante el uso de conceptos o métodos psicoanalíticos, sino a la falta de explicitación clara de las estructuras organizacionales, de sus formas de funcionamiento y de la naturaleza del contrato de trabajo. Esa es, de acuerdo con Jaques, la fuente principal de estrés que padecen los miembros de las organizaciones. Quienes intervienen en las organizaciones desde una formación psicoanalítica –afirma– “... *tienden a centrarse en los procesos interpersonales y los problemas psicológicos personales, o en la dinámica de los grupos vinculados a ellos... los abordajes psicoanalíticos no aportan –no pueden hacerlo– ningún conocimiento de la organización ni sabiduría a ese respecto*”; y señala que para no contribuir a la confusión en

las situaciones de conflicto debe tenerse en cuenta “*la necesidad de evitar la utilización de conceptos psicoanalíticos como metáforas organizacionales vestidas con ropaje científico*” (Jaques, 1997, p. 9–10). Aconseja entonces a sus colegas que para ayudar a quienes se esfuerzan por concebir o mejorar las estructuras y procesos organizacionales, se instruyan más seriamente acerca de la naturaleza misma las organizaciones.

Gilles Amado, después de declarar su acuerdo en cuanto a la crítica de Jaques sobre la frecuente falta de atención brindada por los analistas a los aspectos organizacionales, refuta su descreimiento respecto de la pertinencia del Psicoanálisis. Señala el viraje *normativo* del pensamiento de Jaques cuyo modelo de “organización requerida” le parece corresponder a una visión funcionalista e instrumental. Una visión que estaría desestimando tanto la fuerza de los mecanismos inconscientes de los sujetos que participan en la concepción de una organización, en el diseño de estrategias, objetivos, roles, etc., como el hecho de que el Psicoanálisis ha demostrado sobradamente ser la mejor teoría para explorar los procesos inconscientes, que tienen también por escenario los ámbitos colectivos. Concluye Amado diciendo: “*Sería extrañamente paradójico que (esa teoría) no pudiera aplicarse a la comprensión de las organizaciones, es decir, a los sistemas que son construidos, vividos y manejados por personas, con sus propias capacidades e inconscientes*” (Amado, 1997, p. 21).

Para apoyar su defensa de la importancia del Psicoanálisis en este tipo de prácticas, Amado hace referencia a los planteos de otros psicólogos como Eugène Enriquez, André Lévy, Jacqueline Barus-Michel o Gérard Mendel quienes, sin descuidar el análisis de las lógicas sociales, culturales, económicas y políticas que animan la vida de las instituciones, rescatan el valor de la teoría psicoanalítica para comprender cómo la lógica de los procesos inconscientes, individuales y colectivos, se articula con aquellas. Cada una de esas figuras ha elaborado, a partir de una larga práctica como interventores/investigadores, y gracias a los aportes del Psicoanálisis, conceptualizaciones acerca de temáticas centrales en el análisis de las organizaciones, tales como *conflicto y crisis, cambio, clínica de lo social, contrato narcisista, el trabajo de la pulsión de muerte en las organizaciones, poder y autoridad*, etc. Otro tanto sucede con la fundamentación de los dispositivos utilizados y de las prescripciones que definen el rol del clínico institucional. Esos trabajos representan una enorme contribución a los análisis llevados a cabo en el campo de la Psicología Institucional clínica en la Argentina. El gran obstáculo para un acceso más fructífero a tales desarrollos, que son objeto anualmente de innumerables publicaciones, es algo tan simple como la renuencia de las casas editoriales argentinas para traducir textos de lengua francesa dirigidos a un público especializado. Esa dificultad explica que sean las corrientes *manageriales* de origen anglosajón, cuyo abordaje de los fenómenos institucionales difiere claramente de la perspectiva que acabamos de presentar, las más difundidas en nuestro país y en América Latina en general.

III. Un caso de intervención/investigación en Psicología Institucional clínica.

El caso que presentaremos aquí sucintamente muestra cómo una intervención/investigación institucional psicossociológica clínica va modificando su curso a medida que la trama argumental desarrollada por los consultantes inicialmente se va enriqueciendo, y que las hipótesis interpretativas construidas en los intercambios entre el equipo interviniente y los sujetos consultantes dan lugar a cambios de rumbo en las estrategias metodológicas.

III.1. La demanda

Un llamado telefónico del director de una fábrica de producción continua –al que nos referiremos aquí como el Sr. A– es dirigido a la coordinadora del equipo. Se trata de una invitación a viajar a una ciudad del interior del país para mantener una entrevista en la que le plantearía personalmente el motivo de la consulta. La información transmitida en ese encuentro en el establecimiento, que duró alrededor de 3 hs, fue en síntesis la siguiente:

La fábrica había sido fundada por un abuelo inmigrante que tuvo dos hijos varones y tres hijas. El hijo mayor muere en un accidente y la fábrica es heredada por el otro hijo, las hijas son compensadas económicamente con otras propiedades para evitar que sus maridos tengan injerencia en el negocio. En la segunda generación el padre del Sr. A hace crecer notablemente la empresa a partir de la incorporación de maquinarias de alta tecnología. Esta persona –relata el Sr. A– trabajó siempre a la par de sus empleados, muchos de los cuales habían transcurrido toda su vida laboral dentro de la fábrica. El Sr. A, hijo único, fue llevado a trabajar en la empresa desde muy joven, apendiendo allí a realizar toda clase de tareas. El padre dirigió con mano férrea la empresa hasta que muere inesperada y prematuramente. El Sr. A. asume entonces la dirección de la organización. Se trata de un hombre joven y entusiasta, que dice amar profundamente su trabajo; se muestra muy seguro de su visión empresarial y de su habilidad para manejar los negocios. No obstante, un accidente automovilístico ocurrido unos meses antes, y que pudo ser fatal, lo condujo a replanteos profundos que incluyeron su excesiva dedicación al trabajo y su dificultad para delegar en otros tareas cotidianas que, además de consumir todo su tiempo, le impiden dedicarse más eficazmente a desarrollar el negocio. Atribuye esta imposibilidad de delegación a una estructura organizacional que ya no se condice con el desarrollo actual de la empresa, y a la resistencia manifestada por los viejos empleados –que hasta ese momento funcionan como personal idóneo responsable de la conducción de las distintas áreas de la fábrica– para aceptar la idea de incluir profesionales en la estructura. Sus personas de confianza –explica el director– son esos antiguos empleados del padre junto a los cuales creció, quienes le enseñaron desde muy chico el funcionamiento de todos los sectores de la fábrica, y por los que siente gran aprecio, pero que –no deja de reconocer– siguen “*atando todo con alambre*”. Su preocupación –agrega entonces– es modernizar la organización de tal manera que el personal no viva los cambios como una

imposición, sino que participen de ellos tan activamente, y en el mismo clima relacional de afecto y confianza, en el que solían trabajar bajo la dirección de su padre. El pedido concreto que plantea es el de un asesoramiento para el logro de esos objetivos.

III.2. La intervención. Primera etapa

La contra-propuesta de intervención por parte del equipo consultor comenzó por la explicación de cuáles son los lineamientos generales de una intervención institucional psicopsicológica, de cuáles serían los acuerdos básicos en los que debía fundarse, y los lineamientos del plan general de trabajo, más allá de las modificaciones que fuera necesario introducir en el curso del proceso. En primer lugar quedó claramente explicitado que el equipo no trabajaría exclusivamente para la conducción, ni en función de un diagnóstico realizado a-priori por ella. La tarea –se advirtió– no consistiría en defender los intereses de un determinado sector, ni en representarlo frente a otros, sino en acompañar a todos los sectores dispuestos a participar de la experiencia en la progresiva comprensión y resolución de los problemas institucionales que los estuvieran afectando de una u otra manera. En función de ello la intervención se abriría con una etapa exploratoria en base a la cual, y a partir de escuchar los testimonios de todos los miembros de la organización y de observaciones de terreno, el equipo interviniente elaboraría algunas hipótesis interpretativas. Las mismas serían devueltas a cada uno de los grupos institucionales que participaran de la experiencia y reformuladas en ese intercambio. El diagnóstico de situación sería entonces el producto de una co-reflexión que se desarrollaría todo a lo largo de la intervención entre los actores institucionales y el equipo consultor. Por otro lado el acompañamiento profesional que se estaba proponiendo no incluiría directivas, recomendaciones, ni fórmulas capaces de resolver los problemas detectados. La definición de esos problemas, como así también las decisiones acerca de los caminos a seguir para su resolución, podrían surgir de un pensar juntos, pero la responsabilidad específica del equipo sería la de crear las condiciones favorables para una mayor comprensión por parte de los actores institucionales de todos los sentidos atribuibles a los hechos tratados, y ello a fin de facilitar el logro de acuerdos básicos respecto de lo que pretendieran lograr.

III.2.1. La fase exploratoria

Habiendo aceptado el director estos términos, se le presentó un plan de trabajo para la etapa exploratorio que incluyó:

- Una visita de observación a la fábrica en la que, debido a la especificidad del tipo de producción desconocido por el equipo de intervención, la visita del terreno fue acompañada por un ingeniero especialista en seguridad e higiene en el trabajo,
- Entrevistas semidirigidas con el Director,
- Entrevistas semidirigidas y colectivas con los distintos grupos de base: operarios de los distintos talleres de producción, mecánicos, administrativos, personal de maestranza, choferes. (14 reuniones de aproximadamente 2 hs. cada una),

- Entrevistas semidirigidas, individuales y colectivas, con los responsables de las distintas áreas,
- Revisión del organigrama de la institución,
- Análisis del material realizado por el equipo interviniente y devolución de las primeras hipótesis interpretativas acerca de la situación de la organización y del propio sector a cada uno de los grupos consultados.

En todos los casos los grupos fueron homogéneos técnica y jerárquicamente, y las opiniones vertidas fueron tomadas como una producción grupal, requisitos ambos para que las personas se expresaran con la mayor libertad, sin temor a consecuencias negativas de ningún tipo.

Esta primera etapa de la intervención fue enteramente llevada a cabo por la coordinadora del equipo interviniente. El material recogido fue categorizado temáticamente, analizado individualmente por cada miembro del equipo, y luego sometido a un análisis grupal de todo el equipo. Las hipótesis interpretativas construidas por el equipo, en esta etapa como a lo largo de toda la intervención, fueron sometidas a la validación de los diversos grupos que participaron de la consulta, dando lugar a sucesivas reformulaciones. La tarea de campo y de análisis de los datos fue supervisada por el psicólogo institucional Ricardo Malfé.

III.2.2. La devolución de las hipótesis interpretativas al director

Previamente a la entrada en la fase exploratoria, y a partir de la información recogida en las entrevistas mantenidas con el director y sus cuadros se confeccionó para él una devolución individual. La misma señalaba dos tipos de contradicciones: las que se habían observado en el funcionamiento de la organización, y las que el equipo consideró que se jugaban entre las intenciones expresadas por el director y las elecciones realizadas desde su rol de conducción. Dado que el cruce entre la historia familiar y la historia institucional retornaba continuamente en los relatos del Sr. A, las interpretaciones se refirieron en algunos casos a cuestiones de orden personal. Debemos aclarar entonces que el equipo fue particularmente cauto al respecto, asegurándose de retomar en dicha devolución solo aquellos aspectos directamente relacionados con las situaciones laborales que le producían malestar al Sr. A y que perturbaban de manera evidente el funcionamiento institucional.

Las contradicciones detectadas en la relación del director con la empresa estuvieron referidas a:

- El deseo de asumir plenamente y eficazmente su posición de director asegurando el crecimiento de la organización y, al mismo tiempo una cierta urgencia por tomar distancia de la misma. El equipo vinculó esa urgencia a un momento de crisis personal en donde la responsabilidad de la conducción era asociada por él a la

fantasía de una muerte prematura. En la cultura familiar “*dar la vida por la empresa* –expresó– *ha sido más que una metáfora*” (el abuelo y el padre tuvieron una muerte prematura, él mismo estuvo a punto de morir en un viaje de negocios). El Sr. A validó esta interpretación agregando que transgredir ese mandato le generaba sentimiento de culpa,

- Conciencia de que la falta de límites en la dedicación al trabajo involucraba para él importantes renunciaciones en la vida privada. Esa auto-exigencia, reconocida como excesiva, era sin embargo trasladada a los subordinados de los que se esperaba una permanente disponibilidad. Esta era, para el director, la prueba más apreciada de lealtad por parte de sus empleados.
- Expectativa de delegar funciones, pero dificultad para confiar en la idoneidad de quienes podrían acompañarlo en la gestión. El sentimiento de identidad del Sr. A estaba ligado a la posición de poder que le otorga su doble condición de propietario y director, ceder parte de ese poder implicaba una restricción narcisista difícil de tolerar.
- Voluntad manifiesta de apertura a la participación y a la escucha de las demandas y propuestas de los distintos niveles, contradicha por reacciones defensivas que desalentaban tal participación en los subordinados. Esa ambivalencia aparecía vinculada a la autopercepción de cierta debilidad en el ejercicio de la conducción que el director adjudicaba a su juventud y a la soledad de la función.
- Énfasis en la preocupación por ejercer una conducción *justa* –expresión reiterada en el discurso del director– y, simultáneamente, imposibilidad de definir un organigrama que, de acuerdo con parámetros claros, distribuyera los lugares con equidad.
- El equipo interpretó que estas contradicciones del Sr. A. se originaban en dos experiencias personales también dicotómicas: por una parte el hecho de haber crecido en el seno de una cultura familiar fuertemente patriarcal, modalidad de socialización luego prolongada en el espacio laboral, y, al mismo tiempo, la constatación de los conflictos producidos por ese modelo relacional en este último ámbito.

Citamos ahora textualmente las **contradicciones de orden institucional** señaladas en el informe de devolución:

- “*Supervivencia de formas históricas de relación características de una empresa paternalista versus voluntad de modernizar la estructura y descentralizar el poder. Este fenómeno, tratado ya en relación con las actitudes del director, también se verifica a nivel de los mandos intermedios y en las bases. En el contexto actual de precariedad laboral ciertos rasgos del sistema paternalista son muy valorados por los trabajadores dado que son imaginariamente vividos como garantía de protección.*
- *Persistencia de un sistema de ascensos tradicionalmente basado en la experiencia adquirida en la práctica versus valoración del título profesional para ocupar*

funciones de responsabilidad. Esta indefinición constituye una importante fuente de incertidumbre tanto para el personal de base como para los cuadros intermedios, y hace que la capacitación sea vista como un valor en sí, y no supeditada a un análisis previo de las necesidades que todo plan de capacitación debe tener en cuenta.

- *Reclamo al personal por parte de la conducción de iniciativa y de propuestas **versus** inexistencia de mecanismos de discusión y comunicación sistemáticos y formalizados que aseguren un exhaustivo tratamiento de esas propuestas, y que permitan conocer a los niveles de base cuál ha sido el destino de su esfuerzo. En esas condiciones la participación se transforma en pseudoparticipación y la gente pierde rápidamente el interés en ella.*
- *Reconocimiento de la necesidad de coordinar las acciones de los distintos departamentos en función del objetivo productivo de la empresa **versus** instauración de una forma de organización fragmentaria que convierte a cada departamento en un compartimento estanco. Si bien esto aparece como una estrategia eficaz para evitar conflictos entre los responsables de los distintos departamentos, su costo es enorme: autonomización de los objetivos parciales que impide a cada área reconocer el sentido del objetivo final de la organización, y que conduce inexorablemente a un bloqueo del funcionamiento general.*
- *Llamativa ausencia de personal femenino en la empresa **versus** el hecho de que el Director lamenta que las mujeres de la familia no hayan tenido mayor compromiso en “los hechos”. Este fenómeno está directamente ligado a la historia familiar. El actual director está llevando adelante acciones que tienden a modificar la situación pero es todavía evidente la dificultad para crear espacios donde la idoneidad laboral de la mujer sea reconocida”.*

III.4. Segunda etapa de la intervención: implementación del Dispositivo Institucional Mendel

En el plano imaginario la fábrica en cuestión había funcionado siempre como una “gran familia” en la cual, al momento de la consulta, el hijo intentaba suceder al padre muerto. Reemplazo generacional nunca sencillo ya que en el nivel de lo simbólico implica la elaboración de un parricidio. Al mismo tiempo suplantarse a un líder carismático, como el descrito por todos los miembros de la organización, significaba un verdadero desafío. En los testimonios recogidos aquel personaje era recordado con nostalgia dado que sabía compensar sus esporádicos estallidos de violencia con gestos paternalista y demostraciones afectivas. Para los antiguos empleados el crecimiento de la fábrica era vivido como el logro al que cada uno de ellos había contribuido, bajo la dirección segura y la mirada protectora de aquel padre. Del nuevo director respetaban la habilidad para los negocios heredada de su progenitor, pero al mismo tiempo veían en él al niño que creció junto a ellos y al que le enseñaron los secretos del oficio. Los operarios, e incluso los responsables de área, deseaban mantener con él un diálogo directo y permanente, sin intermediación alguna.

La lectura psicoanalítica propuesta por David Maldavsky (1991) respecto del tema del liderazgo en los grupos e instituciones resulta de gran utilidad para analizar en este caso tanto la posición que ocupara el padre, como la que pretendía asumir el hijo tras la muerte de aquel. El primero, líder carismático y paternalista, había ejercido sobre sus subordinados una fascinación en la que se combinaban el amor y el temor. En el momento de la consulta la devoción del personal hacia esa figura que había llevado adelante la gesta heroica de transformar el pequeño taller heredado en una empresa exitosa, se mantenía intacta. Aquel líder había logrado generar en sus colaboradores la ilusión que subyace a toda estructura libidinal: la de que su amor por cada uno de ellos era idéntico; por vía de esa identificación los antiguos empleados se pudieron sentir partícipes de la grandiosidad de aquel jefe. La modalidad de conducción que se les proponía ahora era vivida como un ataque al argumento mítico que los había cohesionado. El Sr. A, antiguo miembro de la cofradía, se plateaba como un líder racional, preocupado por la modernización de la fábrica y la competencia en el mercado. Su iniciativa de profesionalizar los sectores, su propósito consciente de no estar permanentemente disponible para escuchar a unos y otros, anunciaban, no ya la pacífica transición que pretendía, sino el surgimiento de un escenario conflictivo de rivalidades y reclamos. Frente a esa posibilidad el Sr. A se debatía entre el deseo inconsciente de responder a la demanda amorosa de sus empleados, y la voluntad consciente de promover en ellos una mayor autonomía e idoneidad.

El Sociopsicoanálisis de Gérard Mendel mostró asimismo su pertinencia para el análisis de síntomas institucionales tales como la centralización de las decisiones, la falta de autonomía de los mandos intermedios, la permanente puesta a prueba de la lealtad de los empleados, la oscilación constante entre actitudes permisivas y autoritarias por parte de la conducción, el aislamiento de los distintos sectores, la insatisfacción en el trabajo... Y fue en función de esas problemáticas que el equipo consultor propuso implementar en la organización un dispositivo con capacidad para su tratamiento, el Dispositivo Institucional de Reflexión y Expresión sobre el Trabajo, creado por Mendel y su equipo de investigadores.

No podremos extendernos aquí en la descripción de esta segunda fase de la intervención/investigación que se prolongó durante más de dos años. Diremos solamente que el dispositivo mendeliano de reflexión y comunicación sobre el trabajo se integra a la organización del trabajo de una institución, a lo largo de varios ciclos anuales, y está destinado a recoger las reflexiones que cada grupo homogéneo institucional (grupos definidos por la división técnica y jerárquica) lleva a cabo sobre las cuestiones que les competen y preocupan acerca de su trabajo. Cada uno de estos grupos, comenzando por la base de la organización, elabora un informe que es transmitido de manera mediatizada, es decir a través de la figura de un Regulador externo –miembro del equipo interviniente formado para acompañar la reflexión y garantizar el respeto a las pautas de trabajo propias de este dispositivo– a cada uno de los niveles jerárquicos superiores

hasta llegar al grupo de conducción. Este último, habiendo analizado los planteos de los diferentes estamentos, responde a las bases. Se trata de una comunicación grupo a grupo, en la que los participantes no son personalmente identificados, ni se enfrentan a la autoridad real que les evoca inconscientemente –señala el sociopsicoanálisis mendeliano– a las imagos parentales, inhibiendo su capacidad para realizar un análisis ajustado de la realidad y modificarla a través de sus actos. El contenido de esos informes son las observaciones, peticiones y propuestas que cada estamento y sector desea hacer llegar a la dirección. Esta, por su parte, utiliza el mismo canal para responder a las bases y explicar el porqué de sus decisiones. El propósito de este tipo de acciones es –planteaba Mendel– por un lado, contrarrestar el efecto de fragmentación producido por la Organización Científica del Trabajo, restituyendo a cada colectivo institucional la comprensión acerca del sentido de sus actos parciales en relación con el objetivo final al que todos ellos tienden. Por otro lado, debilitar el poder de las imagos de autoridad internalizadas durante la primera infancia. El dispositivo combate así esas dos fuerzas, la externa y la interna, que se oponen a que los sujetos se apropien del poder sobre sus actos de trabajo. La reapropiación de dicho poder sobre la realidad tendrá por efecto el desarrollo de los aspectos más maduros de la personalidad, la *personalidad psicosocial*, en términos de Mendel. El dispositivo mendeliano ha sido pensado para constituirse en un sucedáneo del espacio transicional winnicottiano, espacio colectivo en los ámbitos institucionales, de descubrimiento y de creación.

En este caso preciso cada ciclo del dispositivo recogió la expresión de los operarios de los distintos talleres de la fábrica, luego la opinión sobre esos temas de los capataces, más tarde de los responsables de área, para culminar en un equipo de conducción constituido por el Director y sus asesores más directos. Este último grupo sostuvo firmemente los acuerdos pactados con el equipo consultor, lo que permitió que fueran muchas las modificaciones producidas a nivel del funcionamiento institucional a lo largo del tiempo. El dispositivo original, adaptado a los requerimientos de una fábrica de producción continua, se reveló como un analizador de fenómenos habitualmente observados en las intervenciones/investigaciones psicosociológicas clínicas. El registro minucioso por parte de los Reguladores de lo observado y expresado en cada encuentro, la rigurosidad en el tratamiento de ese material llevado a cabo al finalizar cada ciclo, permitió al equipo profundizar internamente el análisis, tanto de lo recogido en el campo, como del dispositivo mismo, y realizar, al mismo tiempo, un aporte a los análisis llevados a cabo por los grupos.

Desde la perspectiva de los cambios en la posición subjetiva de los miembros de la organización, los más impactantes se registraron a nivel de las bases. Al comienzo de la intervención los operarios de los distintos talleres mostraban mucha dificultad para hablar de su trabajo con sus pares. La animación de la reflexión grupal por parte de los Reguladores, desde una auténtica posición de humildad por la ignorancia del tipo de trabajo en esa industria, apuntó a crear un clima de confianza y, sobre todo, a vencer la

naturalización y desvalorización de los operarios respecto del trabajo en cadena. Lentamente la explicación de cada uno acerca de la manera en que diariamente resolvía situaciones que podían hacer peligrar el ritmo de la producción, entorpeciendo el trabajo de otros sectores, produjo en los grupos la toma de conciencia del ingenio puesto a prueba en un trabajo que, hasta ese momento, era percibido por ellos mismos como una repetición mecánica. En este sentido debemos señalar que las Clínicas del Trabajo de orientación psicoanalítica, resultan complementarias de la Psicología Institucional Clínica para analizar los fenómenos psicosociales que acontecen en las organizaciones. En lo cuanto a la dimensión de la política institucional – dimensión cuyo análisis, como dijimos antes, ha sido una preocupación central para este tipo de abordaje desde sus inicios– la reapropiación del poder sobre los propios actos de trabajo habilitada por el dispositivo mendeliano, generó un cambio también en el vínculo entre los operarios y los niveles jerárquicos. Esos trabajadores, al verse ahora considerados como interlocutores válidos de la conducción, evolucionaron de una actitud de sumisión en la que reclamaban el reconocimiento de su tarea por “*no haber protagonizado nunca un conflicto de tipo gremial*”, a poder elaborar conjuntamente y expresar demandas y propuestas que se traducirían en modificaciones concretas. Por otra parte, los intercambios grupales, mediatizados y enmarcados por las pautas del dispositivo, indujeron cambios en la actitud de los mandos intermedios. La circulación ascendente de la información, garantizada por el dispositivo, debilitó las tensiones que sufren esos estamentos habitualmente en su esfuerzo por evitar que lleguen al máximo nivel jerárquico problemas que pondrían en duda su capacidad de resolverlos. La existencia de un espacio propio de discusión y la posibilidad, formalmente reconocida por la conducción, de expresar sus opiniones como clase institucional, hizo que los integrantes de los mandos medios fueran abandonando progresivamente las conductas defensivas observadas en los comienzos de la intervención. Finalmente el director, que revisó en la primera fase de la misma sus implicaciones, tanto institucionales como libidinales, respecto de la organización a su cargo, al sostener firmemente la continuidad de la experiencia a pesar de que las comunicaciones fueran por momentos críticas de su gestión, al acceder a compartir con otros un equipo conducción, a los fines del dispositivo, pudo renunciar a la pretensión inicial de emular a su antecesor en la trama fantasmática familiarista, para asumir la posición de un conductor con voluntad de establecer mecanismos de intercambio democráticos.

IV. La dinámica intervención/investigación en el caso institucional presentado

El psicopsicólogo clínico André Lévy, miembro fundador de la Asociación para la Investigación y la Intervención en Psicopsicología (ARIP), y presidente del Centro Internacional de Investigación, Formación e Intervención Psicopsicológica (CER-FIP), sostiene que el abordaje clínico de la realidad psicológica y social se organiza alrededor de tres momentos diferenciados pero indisolubles; el del acto de intervención que relaciona al equipo clínico con los sujetos portadores de una demanda de ayuda; el de la elaboración teórica, primeramente en el seno del equipo y luego en

los intercambios con los consultantes, de manera tal que los sujetos involucrados en la experiencia participen activamente en la elaboración de los nuevos conocimientos; el de una comunicación científica ampliada. Agrega Lévy que la articulación entre investigación y práctica de cambio (intervención) es una dimensión clave del trabajo clínico y, al mismo tiempo, una de las más complejas, ya que exige tanto consideraciones técnicas como éticas. Supone asimismo la distinción de diferentes momentos en los que prevalecerá la intervención sobre la elaboración teórica y otros en los que sucederá lo inverso, pero la expresión de Lévy “...la elaboración teórica solo tiene sentido si está articulada con una práctica de ayuda” (Lévy, 1997, p. 89–90) representa perfectamente nuestro propio posicionamiento en este campo. La colaboración con los consultantes en su búsqueda de encontrar formas de funcionamiento más saludables y satisfactorias fue entonces nuestro primer propósito en el caso que acabamos de relatar.

En lo que concierne a la dimensión investigativa de la intervención, el estudio que acompañó la primera etapa tuvo por *objetivo* la elaboración de un diagnóstico institucional a partir del relevamiento de los principales factores reconocidos por los distintos niveles institucionales como constitutivos del estado de situación que deseaban modificar. Tratándose de un estudio exploratorio no se partió de hipótesis previas. El *instrumento de recolección de datos* fueron las entrevistas semidirigidas, individuales y colectivas, mencionadas en el apartado II.2.1. Se trató de 5 entrevistas individuales al Director, 14 entrevistas colectivas al personal de los seis sectores que integran la fábrica, 1 entrevista colectiva, y 6 entrevistas individuales a los responsables de cada sector. La duración de las mismas fue de aproximadamente 2 hs reloj. *Las unidades de análisis* fueron los discursos registrados durante dichos encuentros. En cuanto a la *metodología de análisis* del material recogido se utilizaron las técnicas de análisis de contenido descriptas en el apartado I.2. Una vez categorizado temáticamente dicho material fue analizado individualmente por cada miembro del equipo y luego sujeto a un análisis grupal por parte de todo el equipo (integrado por 7 profesionales). Las hipótesis interpretativas así construidas, en esta etapa como a lo largo de toda la intervención, fueron sometidas a la *validación* de los diversos grupos que participaron de la consulta, dando lugar a sucesivas reformulaciones.

El estudio correlativo a la segunda fase de la intervención, tuvo por *objetivo* precisar las temáticas que preocupaban a cada uno de los grupos homogéneos de la institución, la manera en que cada uno de ellos las evaluaba, y sus respectivas propuestas para el cambio. El *instrumento de recolección de datos* fueron las reuniones grupales de cada sector a lo largo de los 7 ciclos de implementación del dispositivo mendeliano. Los temas de discusión elegidos por cada uno de los grupos dieron lugar, en el último tramo de dichos encuentros, a la elaboración grupal de síntesis que se constituyeron en las *unidades de análisis* del estudio. Al igual que en el caso anterior los discursos recogidos fueron categorizados temáticamente. Se elaboraron entonces tres tipos de

grillas: las que presentaban los temas, subtemas y testimonios textuales al respecto de cada uno de los grupos homogéneos de los distintos sectores; las que comparaban los argumentos sobre dichas temáticas de los distintos estamentos jerárquicos (personal de base y jerarquías intermedias); las que contrastaban las demandas y propuestas de los grupos con las respuestas correspondientes del grupo de conducción. En los dos primeros casos el análisis permitió conocer las coincidencias y divergencias entre las representaciones que los diferentes grupos institucionales tenían sobre cuestiones de interés común. Las devoluciones de dichos resultados favorecieron la consecución de los objetivos planteados por la intervención. En el último caso las grillas que daban cuenta de las decisiones de la dirección respecto de los planteos grupales le permitieron al equipo interviniente evaluar la pertinencia del dispositivo mendeliano para el logro de cambios a lo largo de los siete ciclos de su aplicación.

En lo que concierne a la difusión de los resultados los mismos fueron presentados en el *76e Congrès de l'Association Francophone pour le Savoir*, llevado a cabo en el Centro de Congresos de Québec, Canadá, del 5 al 8 de Mayo de 2008. El coloquio fue organizado por el Collectif DéSisyphé de la Universidad de Montréal, la AGASP (Asociación de Gestión de Actividades Sociales y Psicológicas) y la ADRAP (Asociación de Investigación de Acciones Psicológicas) de Francia. Una segunda presentación se realizó en el marco del *Ier Congreso Nacional de Psicología Institucional. La intervención, la investigación, la formación*. Este evento tuvo lugar del 14 al 16 de agosto de 2008, y fue organizado por la Universidad Nacional de San Luis y la Fundación Gérard Mendel de Argentina.

A modo de cierre

El recorrido que venimos de proponer ha pretendido dar cuenta de las complejidades de una práctica clínica en el terreno de lo social que, en nuestro país, es considerada como una psicología institucional de orientación clínica. Esa complejidad es producto de la confluencia de varios factores. Por un lado, la multiplicidad de dimensiones que constituyen el objeto de intervención/investigación del analista que se ve obligado a estudiar la lógica interna de cada una de ellas sin yuxtaponerlas ni confundirlas, pero admitiendo su mutua incidencia. Por otro lado la herencia de los desarrollos y debates científicos que precedieron e inspiraron esta línea de trabajo en la Argentina y que, al tiempo que otorgan legitimidad al oficio, le plantean el desafío de crearse una identidad propia, adaptada a las demandas de nuestras instituciones. Se trata además, como hemos visto, de una práctica que combina de manera indisoluble un trabajo de intervención para el cambio y la exigencia de construcción de conocimientos, lo cual supone una atención extrema a la rigurosidad de los encuadres, un análisis permanente de aquello que se está instituyendo, como así también de las propias implicaciones de toda índole que intervienen en esa doble tarea. El caso institucional aludido no ha querido ser más que un ejemplo de las innumerables intervenciones/investigaciones realizadas en nuestro país en el ámbito de instituciones asistenciales, educativas,

productivas, etc. El propósito de su presentación fue señalar la articulación entre la práctica de terreno y la investigación, esto es, dar cuenta de los aspectos metodológicos del oficio, y, al mismo tiempo, que la trama del relato nos permitiera mostrar sintéticamente la perspectiva teórica que sirve de referencia al amplio campo de la psicología clínica.

Bibliografía

Acevedo, M.J. Y Volnovich, J.C. (Comp.). (1991). *El Espacio Institucional 1*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Acevedo, M.J. y Volnovich, J.C. (Comp.). (1992). *El Espacio Institucional 2*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Acevedo, M.J. y Diaz, C. (Comp.). (2009). *Teorías y técnicas en psicología clínica. 20 miradas institucionales*. Buenos Aires: FONCYT. Fundación Gérard Mendel de Argentina.

Acevedo, M.J. (2016). El cambio clínico desde la perspectiva de la psicología clínica. En *Subjetividad y procesos cognitivos*.20(1), 17–37.

Barus–Michel, J. (2002). Clinique et sens. En *Vocabulaire de la Psychosociologie. Références et positions*. Paris: Érès.

Bleger, J. (1989). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. En Kaës (comp.) *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.

Bleger, J. (1999). *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.

Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido : una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53–81. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile.

Castoriadis, C. (1989). *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona : Tusquets.

Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris : PUF.

Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris : PUF.

Geertz, C. (1995). *La interpretación de las culturas*. Barcelona : Gedisa.

Jiménez Domínguez, B. Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de pureza. *Centro de Estudios Urbanos*, Universidad de Guadalajara. <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3investigacion.html>

- Kaës, R. (1989). *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lévy, A. (1999). *Sciences cliniques et organisations sociales*. Paris : PUF.
- Lourau, R. (1978). *L'État Inconscient*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Lourau, R. (1991). *El Análisis Institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Maldavsky, D. (1999). *Procesos y estructuras vinculares*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Malfé, R. (1981). Psicología Institucional Psicoanalítica. *Revista RAP*, 30.
- Malfé, R. (1995). *Fantásmata. El vector imaginario de procesos e instituciones sociales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Prades, J-L. (2015). *Figures de la psicopsicología*. Paris: L'Harmattan.
- Ricoeur, P. (1975). *Hermenéutica y Estructuralismo*. Buenos Aires: Megápolis
- Ricoeur, P. (1985). *Temps et récit. Le temps raconté*. (Vol.3). Paris: Points.
- Ulloa, F. (1969). Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica. *Revista de Psicoanálisis*, Nº XXVI. Buenos Aires: APPA.
- Ulloa, F. (1995). *Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica*. Buenos Aires: Paidós.

Fecha de recepción: 2/09/16

Fecha de aceptación: 1/10/16