

# Psicología de las instituciones

## Una aproximación psicoanalítica

---

Fernando Ulloa \*

---

### Introducción

Parece oportuno aclarar algunos puntos en relación al trabajo mediante una breve introducción.

En primer término acerca del título. He optado por "Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica". Con ello he seguido la idea de Freud, quien llamó **Psicología de las masas** a su clásico trabajo. Pero, además, lo he hecho así porque estando este trabajo en la categoría de los aplicados, me pareció importante mantener una cierta distancia entre el objeto: las instituciones, y el intento de comprenderlas psicológicamente desde una perspectiva psicoanalítica.

Por otra parte, estrictamente, éste no es un trabajo aplicado, si por aplicado entendemos la no modificación real del campo sobre el que se aplica el conocimiento psicoanalítico; antes bien, este trabajo está hecho sobre la base de experiencias que implicaron operaciones reales para provocar cambios en las instituciones sobre las que fueron realizadas.

En este sentido constituye más un intento de teorizar una práctica, que de practicar una teoría. De cualquier manera, este intento está realizado desde una perspectiva psicoanalítica, respetando el hecho obvio de que trabajar en un campo mental con las características de lo institucional, no es lo mismo que trabajar con un paciente en el tradicional encuadre de un tratamiento psicoanalítico, y de que no es legítimo ni posible la mera extrapolación de conceptos y técnicas de un campo a otro.

Por otra parte, si bien una comprensión exclusivamente psicoanalítica del fenómeno institucional ofrece notorias dificultades y limitaciones, me he propuesto explícitamente enfocar desde allí este trabajo, lo cual explica la prescindencia en general de conocimientos y métodos provenientes de disciplinas que como la antropología y la sociología cuentan con una valiosa y específica tradición en este campo.

No obstante, es obvio que una adecuada cooperación interdisciplinaria deberá enriquecer las disciplinas que intervengan e incrementar el conocimiento científico de las organizaciones institucionales.

\* Dirección: Copérnico 2376, P.B., Buenos Aires, Argentina.

Tal vez convenga aclarar algo más acerca de otro problema: el término instituciones. Es un concepto algo ambiguo, pues tanto puede designar una regularidad de conducta, como una organización social, con el alcance que habitualmente tiene este término, o sea, un organismo con una geografía y una ordenación del tiempo y de las responsabilidades, con objetivos por alcanzar y medios adecuados a tal fin, todo regulado por un código y por normas explícitas e implícitas. La designación más adecuada parece ser entonces la de organizaciones institucionales.

No obstante, esto no aclara del todo el concepto y, aunque no es mi intención abordar aquí este asunto, creo que una breve ordenación de las instituciones desde la perspectiva de lo que es mi interés en esta investigación —la salud mental— contribuirá a ubicar a lo institucional como objeto de estudio psicoanalítico.

Explícitamente no uso el término clasificación en la enumeración que sigue, pues la misma no es ni exhaustiva ni excluyente.

Esta ordenación está basada en el énfasis en la situación en que se encuentra el hombre en cada tipo institucional mencionado y en la modalidad o figura patológica más frecuente para cada tipo de institución.

a) Instituciones que se ocupan del hombre enfermo o disminuido. De una manera general el individuo está aquí en una situación regresiva (en el sentido que este término tiene en psicoanálisis). La figura o modalidad patológica más común es el predominio de la supresión sobre la elaboración de la enfermedad.

b) Instituciones que se ocupan del hombre aprendiendo. De una manera no rigurosa podemos decir que aquí el individuo está en una situación progresiva o de crecimiento en su tarea emocional o intelectual. La figura o modalidad patológica más común en estas instituciones es el predominio del hábito sobre el aprendizaje.

c) Instituciones que se ocupan del hombre trabajando. Supuestamente aquí el hombre se encuentra en situación de haber alcanzado su madurez. Su figura o modalidad patológica más común es la alienación en el sentido sociológico del término, o sea, el drenaje y empobrecimiento de la condición humana y la trasvasación de esta condición al producto manufacturado.

d) Un cuarto ítem en este ordenamiento podría ser el de las instituciones de tiempo libre. Posibilitan en el hombre la situación de placer y de reflexión intelectual. ¿En el tiempo libre se generan predominantemente los cambios individuales y sociales? Se puede mencionar como figura patológica el progresivo estrechamiento de este tiempo invadido por el tiempo reglamentado y la desjerarquización del "hobby" compensatorio de la frustración proveniente de la labor diaria.

La anterior ordenación indica cuál es el interés principal que encuentro en investigar en este campo como psicoanalista: la salud mental desde una perspectiva psicoprofiláctica.

Entre los psicoanalistas argentinos, algunas de las ideas y trabajos de E. Pichon Riviere y de J. Bleger están en esta línea. Otro tanto puede decirse de conocidos trabajos de Bion<sup>1</sup> y de E. Jaques<sup>2</sup>. Este último autor, además, ha señalado cómo el conocimiento del objeto institucional enriquece y consolida muchos conceptos psicoanalíticos, y da la oportunidad de examinar con gran aumento y por muchos observadores simultáneamente, fenómenos que se dan en microescala en el secreto de la consulta.

Interesa, pues, este campo, no sólo desde la perspectiva de la psicohigiene, en la medida en que se ocupa de los sistemas institucionales enfermantos, sino también porque estos sistemas cuando aparecen perturbados representan la externalización de los conflictos internos de los individuos. Podemos considerarlos —como sostiene E. Jaques— sistemas defensivos frente a la angustia.

El estudio de estos sistemas defensivos traducidos en pautas institucionales, contribuye a esclarecer la naturaleza de la enfermedad.

Finalmente, en esta introducción debo aclarar que la reserva profesional, tan estricta en este campo como en un consultorio, con la dificultad de no poder abundar en detalles sin identificar la situación, me ha llevado a ejemplificar sólo con situaciones fragmentarias y, sobre todo, a referirme sólo a aquellas observaciones que a lo largo de diferentes experiencias han mantenido tal regularidad que de por sí tienden a perder especificidad.

Esto último justifica la clásica advertencia de que cualquier parecido es mera universalidad.

### Principales proposiciones de este trabajo

Este trabajo, en cuanto aproximación psicoanalítica, constituye el desarrollo del siguiente esquema:

1. Toda institución está organizada sobre la base de tres distribuciones: geográfica, tiempo y de responsabilidades. Esta distribución, cuyo gráfico constituye el organigrama; configura en la realidad, organismos que mantienen ciertas regularidades, aun confrontando instituciones de diferente tipo. De algunas de estas regularidades se ocupa este trabajo.

2. En estos organismos existen ciertos observables que resultan útiles puntos de referencia para comprender su dinámica e intentar su abordaje psicológico.

3. El primero de estos puntos de referencia (en orden de examen) lo constituyen los diferentes "movimientos" que se dan en una organización institucional. Son ejemplos de tales "movimientos" la circulación entre la institución y el contexto de la comunidad, las diferentes formas, modalidades y niveles de comunicación intra-institucionales, la relación entre el vínculo formal y el vínculo interno fantástico que determina el tipo de pertenencia del individuo a su institución.

4. Dentro de la dinámica institucional se puede considerar un "movimiento" que tiene una categoría diferente a los anteriores, imposible de reducir a uno observable. El mismo resulta del interjuego de la integración o institucionalización frente a una tendencia a la dispersión de sentido opuesto a la anterior. De la presencia de ambas tendencias y de su mutua regulación resulta el crecimiento complejo de una institución.

5. Los movimientos anteriormente mencionados suponen la existencia real e ideal de puntos de contacto particulares entre los diferentes elementos en juego. Son las articulaciones cuyo funcionamiento y modalidad están regulados por las normas de la institución. Una articulación perturbada constituye una **fractura**. Sobre ellas se organiza la patología de la institución.

6. La fractura presenta la particularidad de favorecer la depositación proyectiva, por parte de los integrantes de la organización, de aspectos fragmentados del Self, y se transforma así en pantalla receptora de objetos internos,

predominantemente ligados a primitivas ansiedades paranoides y depresivas, con frecuencia bajo una modalidad confusional.

Las articulaciones no fracturadas favorecen en cambio la "delegación" o proyección de aspectos totales, cuya reintroyección refuerza la identidad del sujeto.

7. Esta proyección en las articulaciones fracturadas, constituye el nivel latente dentro de la patología institucional; el nivel manifiesto o sintomático es el que resulta de los mecanismos de defensa a que recurren los miembros de la institución frente al peligro de tener que reintroyectar lo proyectado en las fracturas.

8. El monto de articulaciones normales o fracturadas de una institución incidirá sensiblemente en las posibilidades de elaborar o reactivar los conflictos arcaicos de sus integrantes. Esta posibilidad está centrada en la naturaleza del vínculo que con la institución establezca y reintroyecte el sujeto.

9. En el sentido anterior, las instituciones donde viven los hombres constituyen objetos de principal interés dentro de cualquier plan de salud mental, y adquieren prioridad en este interés aquellas con las que el individuo se pone en contacto más precozmente (familia, colegios, etcétera), y aquellas que reciben al individuo en situación regresiva, por estar disminuido (instituciones asistenciales).

10. Un objeto institucional es factible de ser abordado con una metodología clínica adecuada.

Las condiciones para tal metodología suponen: a) una técnica que presente en sí el mínimo de fractura, a través del intento de reducir la improvisación mediante la adhesión a un esquema teórico coherente acerca del dinamismo institucional. Aquí se presenta un esquema de este tipo; b) un abordaje gradual donde cada paso es de por sí un nivel completo de análisis, que posibilita pero no hace imprescindible, para elaborar los datos obtenidos, el paso siguiente; c) una amplia experiencia y conocimientos de interacción grupal.

#### **Panorama dinámico de un organismo institucional**

Será ésta una reseña introductoria acerca de los principales puntos de

referencia con que se puede contar para comprender la dinámica y la estructura de un objeto institucional. Estos puntos de referencia constituyen guías útiles para que un observador especializado pueda dirigir eficazmente su atención en el abordaje de este objeto.

Toda institución está organizada básicamente sobre tres distribuciones. Distribución espacial, distribución del tiempo y distribución de la responsabilidad (roles y funciones). La graficación de las mismas constituye el organigrama. Esta distribución significa, literalmente, elementos distintos y articulados entre sí, es decir, significa un cuerpo orgánico que como tal **posee movimientos**. Es obvia la tentación de utilizar aquí analogías antropomórficas, pensando en términos de anatomía y fisiología de una institución. Ello no hace más que expresar la inevitable y estrecha relación entre las pautas institucionales y los hombres que las originan y sustentan.

Importa categorizar y diferenciar los distintos movimientos que se dan en una institución y describir simultáneamente algún indicador que señale la perturbación de tales dinamismos.

Antes de referirme detalladamente a cada uno de estos movimientos, voy a dar una visión de conjunto que muestre el ordenamiento dinámico existente entre ellos.

Describiré cuatro movimientos o sectores dinámicos principales. No se me escapa que los mismos no siempre reconocen categorías semejantes, y que por momentos resultará difícil delimitar estrictamente uno de otro, pero esto último no es un obstáculo, antes bien, habla del interjuego dinámico integrador.

El ordenamiento a que debo recurrir para la exposición no significa que se puede establecer siempre una prioridad entre ellos, aunque el lector encontrará una cierta lógica en esta ordenación:

a) El primer movimiento está originado en el interjuego de dos tendencias contrapuestas: integración y dispersión a lo largo de toda la historia de una institución (organización-desorganización).

b) Las dos tendencias contrapuestas del proceso de institucionalización, tienen su correlato en un segundo (segundo en cuanto a la descripción) interjuego, que puede formularse de la siguiente manera: las instituciones reflejan

y dramatizan el contexto en que están incluidas y, a su vez, tienden a modificar este contexto.

La materialización de esta situación, que representa la circulación entre la organización institucional y la comunidad, está dada por el intercambio materia prima-producto manufacturado (incluye al hombre en aquellas instituciones que trabajan con él).

c) La circulación anterior supone un movimiento interno o circulación intrainstitucional representado por las distintas formas, modalidades y niveles de comunicación, entre los diferentes elementos del cuerpo institucional.

d) Toda esta estructura institucional representa para el sujeto que la integra, un objeto real con normas formales y espontáneas para la utilización del espacio, del tiempo y de las responsabilidades, objeto con el cual mantiene una relación explícita de naturaleza racional, a través del desempeño de su rol; simultáneamente, y en tanto objeto interno del sujeto, éste mantiene con la institución una vinculación implícita de naturaleza fantástica.

Esta doble pertenencia del sujeto a la institución, y de la institución al sujeto, se organiza también en función del doble juego de la identificación proyectiva-introyectiva.

Desarrollaré ahora, separadamente, y en este orden, cada uno de los cuatro puntos anteriores:

a) Interjuego integración-dispersión.

En toda institución se observa una tendencia a la integración orgánica que se da desde el principio, entre lo que podríamos llamar los diferentes núcleos preinstitucionales. Estos núcleos, surgidos en una comunidad y que constituyen proyectos afines o semejantes, unen dichos proyectos en uno común y tienden a mediatizar su integración, a través de la coexistencia témporo-espacial y la aceptación de un régimen de normas que crea un denominador, base de su institucionalización. Estos núcleos están representados, en general, por personas (socios fundadores) o por agrupaciones que tienden a fusionarse. En esta unión participan elementos racionales de beneficio común, y elementos de naturaleza emocional con diferentes contenidos y distinto grado de concienciación. Cabe aclarar que no estoy postulando la existencia de una fuerza integradora en sí, sino que esta integración constituye de por sí tal fuerza, y

si buscamos un símil psicoanalítico podemos identificar esta tendencia integradora con el instinto de vida, sobre todo en un nivel de organización biológica.

Importa señalar que los núcleos preinstitucionales unidos en un proyecto único, serán también, posteriormente, el origen de la tendencia opuesta, o sea una tendencia a la dispersión. Darán origen al surgimiento de corrientes especializadas que favorecen el crecimiento y la complejidad de la organización y también ponen en peligro de destrucción a la institución, al provocar rupturas cismáticas y otras amputaciones.

Esta tendencia a la dispersión también puede, analógicamente, identificarse con lo que en psicoanálisis conocemos como instinto tanático, y en biología como degradación de la materia orgánica. La primacía de esta tendencia a la destrucción parece guardar estrecha relación con el grado de no explicitación y ulterior negación de las diferencias que inicialmente presentaban los núcleos preinstitucionales. Estos desacuerdos pasan a constituir verdaderos puntos enquistados dentro de la historia de la institución. Dichos desacuerdos, no obstante, están más o menos reprimidos o negados, y continúan siendo eficaces para configurar pautas culturales y modalidades de pensamiento que, sistemáticamente, tienden a aparecer luego como antagonicas, aun en el caso de que no lo sean.

Algo característico y que puede tomarse como indicador de la existencia reprimida y enquistada de desacuerdos importantes, es la tendencia sistemática a tomar como contrapuestas y excluyentes, las divisiones naturales que en la realidad tienen un sentido concurrente, sin que, en cambio, surjan los verdaderos motivos de enfrentamientos.

Así, en un **staff** directivo, el personal técnico y el personal administrativo que constituían de por sí una división útil y racional del trabajo, aparecían formando dos bandos rivales por el solo hecho de ser técnicos y administradores, sin verbalización de las reales dificultades. Otro tanto ocurría en esta institución, con divisiones tales como Departamentos A y B. El análisis de la situación mostró que esta absurda división era una pauta tradicional de la organización que se mantenía culturalmente, y que dramatizaba la rivalidad y el resentimiento de esta organización frente a la casa matriz en el extranjero, de la cual era filial, y con la que mantenía un régimen formal de fuerte



dependencia desde su fundación. En la creación de la filial ya se habían insinuado y negado actitudes adictas y rebeldes frente a la casa central. Estas actitudes constituían núcleos que gravitaron en el curso ulterior de la organización, pero nunca en forma explícita.

Por supuesto, esto es algo muy conocido por todo analista que examine la historia vital de un paciente; la diferencia estriba aquí en la magnitud dramática que suele adquirir y, sobre todo, lo más notable es que generaciones o camadas posteriores tienden a reproducir y expresar como una herencia cultural, problemas que no le fueron propios. Esto es más probable cuando no hay un verdadero conocimiento de la crónica o historia de la organización, lo que permite una mayor acción de los mitos culturales.

Desde ya que el lector estará pensando que todo esto está relacionado con lo que podríamos llamar "los miembros fundadores" y, en cierta forma, es así; pero estos núcleos preinstitucionales no siempre corresponden a personas, sino a otros elementos o circunstancias que se dieron en el proceso de institucionalización del organismo. Una asociación de profesionales universitarios tendía, predominantemente, a desintegrarse. Un análisis de la misma mostró como elemento importante de esta falta de crecimiento, el hecho, aparentemente no tenido en cuenta, de haber sido fundada sobre la base de la existencia de un núcleo previo de profesionales con un tarea similar, pero sin status universitario. Esta circunstancia, mantenida más o menos oculta, gravitaba desjerarquizando la asociación. Una forma de dramatizar esta situación original, era la designación de autoridades entre el núcleo de los inicialmente no universitarios, que luego eran desvalorizadas y atacadas por los miembros más modernos. Desde ya que sobre estas imagos parentales denigradas, se proyectaban conflictos arcaicos de los individuos, que por la culpa permanecían anclados a esta situación.

En una organización que estudié años atrás, fue separado un funcionario importante y muy popular. Nunca se aclaró un rumor acerca de un desfalco que habría dado origen a este despido. Cada vez que alguien importante era separado de su cargo, incluso por motivos naturales (jubilación, renuncia, enfermedad), se incrementaban la frustración y los rumores de que habría habido una injusta acusación de malversación de fondos.

Me he extendido un tanto sobre el valor de la historia en el examen de una institución, porque tal como ocurre con un neurótico, de cuya historia el psicoanalista puede extraer el sentido de sus síntomas, en una institución el mismo método ayuda a desentrañar en parte el sentido de sus tendencias actuales.

En cuanto a los observables, el indicador más evidente de una buena regulación de ambas tendencias está dado por la aparición de grupos formales que, colectivamente, detentan y regulan el poder y asumen las responsabilidades dentro de la organización.

Una fórmula que traduce bien este indicador es que los escalones institucionales se transforman en grupos de trabajo con interacción real. Estos grupos revisten, además, el carácter de entidades formales dentro de la organización. Esto es importante, porque un indicador frecuente de crisis institucional —aun cuando dicha crisis sea de crecimiento— es el predominio de grupos naturales de contenido altamente emocional y de existencia no formal, es decir, grupos que se reúnen "en tiempo libre" y con frecuencia fuera de la geografía institucional, y que además suelen estar integrados por miembros de status formal diferente, pero ligados emocionalmente. Estos grupos son siempre prolegómenos de cambios y cuando llegan a gravitar sin lograr una expresión legal, presagian un serio deterioro para la institución. Es aquí donde vuelve a expresarse la tensión, en la sistemática exclusión contrapuesta de divisiones naturalmente concurrentes, y precisamente esto es lo que marca el camino de la desorganización.

Ahora debo incluir una variante en relación con el interjuego de las tendencias integración-dispersión que estamos considerando.

Hay una situación observada con bastante regularidad en organizaciones de muy diferentes finalidades: en un momento de su crecimiento se alcanza un alto grado de eficacia. Esta eficacia puede traducirse en grandes ganancias, si ésta es la finalidad de la organización, o en un buen nivel de producción científica, si ésta es la modalidad de trabajo, o en haber logrado una óptima calidad en la manufacturación de un producto. Los ejemplos pueden ser múltiples, pero todos hablan de un aparente predominio de la tendencia integradora y, no obstante, puede observarse que esta tendencia integradora

no se acompaña por una expansión hacia afuera. Podría decirse que no se acompaña de un crecimiento geográfico, aunque esto es sólo una manera simple de ejemplificar tal crecimiento. Lo cierto es que dicho organismo institucional se ha transformado, si empleara una metáfora, en un organismo denso con alto peso específico. Podemos pensar en lo que ocurre en el **staff** directivo de una organización cuyos integrantes han ido adquiriendo gran experiencia y logrado plenamente los objetivos inicialmente propuestos, pero cuya capacitación, al no coincidir con una real expansión de la organización, no encuentra forma eficaz de expresarse.

Agreguemos que esta institución con tal **staff** también debe de haber experimentado un crecimiento en los escalones subalternos, del que surgen elementos con méritos para integrar una línea ascendente que los lleve a aspirar a ser, a su vez, miembros del **staff**.

Sin duda, la analogía que aquí se advierte como inevitable es la de una familia donde los hijos crecen en función de una buena tendencia endogámica, pero donde, si no surgen claros proyectos exogámicos, es decir, no se materializa la dispersión al crear nuevos núcleos familiares, se incrementa una lucha a veces de contenidos incestuosos que, o bien se materializa en conflictos permanentes de rivalidad o, por el contrario, obliga a reprimir intensamente el surgimiento de estos sentimientos, por lo cual se origina una situación general muy empobrecida en todo el grupo familiar.

Si volvemos al ejemplo del **staff**, veremos que allí pasa otro tanto. El desenlace puede tomar diferentes formas, pero lo común es la tendencia a fragmentar el logro alcanzado.

En el nivel de las ideas, se producen "crisis de originalidad", donde las ideas son utilizadas por los integrantes, fragmentadamente y como patrimonio exclusivo, tomando la parte por el todo y produciendo continuos enfrentamientos.

Es aquí donde, en función de la situación que describimos, los logros conceptuales tienden a perder especificidad, y son fragmentados en su verdadera aplicación y utilizados como calificativos aprobatorios o de condena. En el mencionado **staff**, la palabra **moderno**, que originalmente significaba estar actualizado como técnico y directivo, era en su versión negativa—"no moderno"—un calificativo de intenso contenido emocional y usada mágicamente para

“quemar” a cualquier presunto rival. Se la aplicaba indiscriminadamente para calificar una orden, la manera de vestir, las opiniones generales, etcétera.

En el nivel de las normas que no hacen estrictamente a la organización en sí, sino al estilo personal de cada uno, pasa otro tanto, pues se establece una suerte de modas irracionales y de tiranías en relación a lo que está bien y a lo que está mal, que coarta el verdadero estilo original de sus miembros.

Finalmente en el nivel de la organización en sí, tiende a expresarse este fraccionamiento mediante actitudes cismáticas. No hay un crecimiento por partenogénesis, tipo nuevas sucursales, sino una ruptura cismática, tipo organizaciones paralelas. Volviendo al ejemplo de la familia, diremos que, finalmente, alguno de los hijos es expulsado o se va enojado y por su propia cuenta, pero no logra o tiene suma dificultad para formar otra familia.

Antes de la crisis, estas organizaciones pueden aparentar una gran productividad, pero a poco que se examine la situación se verá que tal productividad no se acompaña por el real alcance de los objetivos explícitos de la organización, ni por el verdadero crecimiento de sus miembros. La explicación de esta situación paradójica, donde puede aparecer una alta productividad sin una real efectividad, debe de tener relación con situaciones de sobreprotección dentro de la organización, lo cual hace que los integrantes tiendan a idealizarla, estableciendo una relación dependiente con la misma, que les impide abandonarla. Esta situación puede estar reforzada por una visión persecutoria del afuera. Todo esto hace que la tendencia dispersante que no se traduce en crecimiento, se exprese como deterioro al volverse sobre los individuos.

Me he detenido en el análisis de esta dinámica, un tanto global, quizás sin haber podido apartarme del modelo psicoanalítico de la defusión y fusión de los instintos de vida y muerte. En principio, esto ofrece las ventajas explicativas de un esquema conocido, aunque el mismo no sea aceptado por todos los analistas, pero no se me escapa el peligro de un reduccionismo conceptual que quite especificidad al asunto y termine no explicando mucho.

b) En el plan trazado anteriormente, corresponde ahora que aborremos otro aspecto de la dinámica de un organismo institucional, describiendo

la circulación entre la institución propiamente dicha y el contexto comunitario donde ésta está incluida.

Resulta un poco difícil sintetizar lo que aquí acontece, pues hay grandes variaciones entre una organización que manufactura básicamente "materia prima" hombres (un hospital, un colegio, una sociedad gremial) y otra que lo haga con productos industriales, por ejemplo. No obstante, se puede establecer una formulación general que destaque como indicador de alteración de esta circulación o movimiento, la **producción efectiva**, o sea, el llamado índice de efectividad. Este indicador marca el grado de coincidencia y logro que existe entre los objetivos explícitos y posibles de la organización y los resultados reales; considera también el grado de adecuación entre los fines presupuestos como objetivos y los medios puestos en juego para alcanzarlos (racionalidad instrumental).

Un ejemplo clásico citado por A. Etzioni ilustrará claramente la situación. Es el de la institución psiquiátrica que tiene como objetivo explícito la rápida devolución de sus internados a la sociedad, y cuenta con un porcentaje muy pequeño de especialistas y con un alto número de personal de vigilancia y contención. Obviamente esta inadecuación de los medios en relación con los fines (irracionales), hace que la efectividad (aquí la recuperación y retorno a la sociedad de los internados) sea mínima. Otro ejemplo frecuente en la práctica, es el del servicio de psicopatología que, teniendo una función asistencial como prioridad uno, adelanta para efectuar los primeros contactos terapéuticos con sus asistidos, a su personal menos capacitado (médicos o psicólogos sin adiestramiento, a cargo del consultorio externo), con lo que comienza cumpliendo deficientemente su cometido asistencial, al perder la alternativa de una actitud activa inicial, tan útil en el curso ulterior de un tratamiento, y no logra hacer desde el comienzo una acertada discriminación de las necesidades y posibilidades terapéuticas de los pacientes, etcétera, todo lo cual no sólo vicia el encuadre, sino que disminuye la productividad, lo que se observa en la larga cola de espera que se produce.

Para sintetizar, se toma aquí como indicador de la alteración del intercambio o movimiento, entre la institución y la comunidad, la **efectividad** o el logro real en relación con los objetivos explícitos y posibles de la organización.

Debe aclararse nuevamente que, con frecuencia, puede observarse que no obstante registrarse una gran actividad, o, si se quiere, productividad, dentro de la institución, ésta no se traduce en un efectivo alcance de logros; puede establecerse aquí una analogía con el intenso y desgastante trabajo de un neurótico grave que sólo alcanza penosamente algunos logros.

En relación con lo expuesto, quisiera recordar lo que adelanté en la reseña inicial, o sea, aquello de que las instituciones mejor adaptadas tienden a reflejar y dramatizar dentro de sus propios límites al ambiente más amplio en que se mueven. Este reflejo no es un reflejo pasivo automático y sólo autoplástico, sino que, a su vez, se traduce en una acción modificadora y creadora de nuevas condiciones dentro de la comunidad. Podríamos decir que una institución que cumple estas condiciones, tal como acontece con un individuo, está actualizada. La no existencia de esta actualización se traduce en dos figuras institucionales típicas: en un extremo, se trata de organizaciones totalmente referidas a una tradición arcaica, que puede llevar su conservadurismo a la estereotipia; en el otro extremo debemos ubicar un tipo de instituciones que pretende funcionar sobre supuestos irreales propios de un futuro previsible pero lejano. Constituyen, en cierta manera, organizaciones de estructura maniaca, que engendran organismos en cierta forma artificiales, destinados a un pronto fracaso.

Se podría hacer un sinnúmero de consideraciones acerca de la regulación y el interjuego de lo tradicional y lo moderno dentro de un organismo institucional. Ello no se apartaría mucho de lo que ya hemos examinado como integración-dispersión.

c) En tercer término me propongo examinar dentro de la dinámica institucional todo lo atingente a los distintos niveles, sistemas y modalidades de comunicación que se dan entre los diferentes elementos de una organización.

Simplificando en extremo, a los fines de ilustrar desde el comienzo el concepto principal, puede decirse que cuando la comunicación —principalmente la hablada— está coartada en su libre juego —tal como ocurre cuando la misma es unidireccional—, por ejemplo, cuando transcurre de los escalones directivos hacia las bases, pero sin posibilidad de retorno, surgen en la institución diferentes formas de lo que podemos llamar clandestinidad. Son modalidades de

esta clandestinidad el rumor, el chiste, la leyenda escrita en los muros, etcétera, y en general una producción con una calidad mítica que configura, en los casos sostenidos largo tiempo, una cultura de gran acción normativa sobre los integrantes de la institución. Por su componente fantástico, esta producción recuerda las cadenas asociativas de los procesos histéricos, donde precisamente la represión encuentra una analogía en la obstrucción que se da en la comunicación entre el vértice y las bases de la pirámide institucional.

Este impedimento en la comunicación no necesariamente debe darse en forma vertical, sino que también se da entre sectores horizontales del organigrama. Un ejemplo muy frecuente es lo que ocurre entre los componentes de un escalón **staff** o de otro escalón, cuyos miembros tienen el mismo status, pero que se resisten a reunirse en un grupo de existencia real, donde necesariamente se darían enfrentamientos que en general son considerados como catastróficos, cuando en realidad lo que le da tal carácter peligroso son las fantasías destructoras que surgieron, precisamente, al amparo de la incomunicación-represión.

Interesa aquí examinar un poco más en detalle la situación que se crea cuando un escalón jerarquizado, cumpla o no funciones ejecutivas, se resiste a mantener un intercambio explícito en un grupo de existencia real dentro de las normas de la organización. Las razones que se esgrimen son múltiples, y van desde la falta de tiempo por sobrecarga de trabajo, hasta la negativa directa a reunirse con determinadas personas.

Voy a tomar como ejemplo un grupo **staff** de una institución donde se daba en grado tan extremo este aislamiento entre sus miembros, que sólo se avinieron a realizar varias reuniones en conjunto por la intensidad conflictiva que había adquirido esta incomunicación.

El análisis de la situación permitió confirmar una modalidad de funcionamiento que se presenta con bastante regularidad en instituciones con el mismo problema. Los miembros **staff**, en la medida en que no podían sentir como grupo de pertenencia a su escalón, ya que éste no tenía existencia real, establecían fuertes identificaciones con sus respectivos departamentos, que aparecían así como feudos aislados. Esto tenía una primera consecuencia: la imagen institucional, que como objeto interno tiene cada miembro **staff**, era

una imagen fraccionada, si se quiere parcial, a partir de la pertenencia a cada departamento, sin que en ningún momento se pudiera estructurar una imagen integrada total. Fácil es suponer las consecuencias de tal imagen fragmentada que se reproducía en todos los órdenes.

Por otra parte, tratándose de un grupo **staff**, o sea, el grupo directivo más jerarquizado de la organización, constituía el núcleo del que emanaba, principalmente, la imagen actual de la institución.

La otra fuente que alimenta la imagen institucional es la tradición histórica de la misma, cualquiera sea el grado de explicitación de esta historia.

En la institución con la que estoy ejemplificando, ambos factores: núcleo **staff** o componente actual, y tradición histórica o componente no actualizado, eran factores negativos para integrar tal imagen. El **staff** por lo dicho, y la tradición histórica por ser predominantemente mítica y no real, ya que varios hechos importantes tenían valor de situaciones traumáticas no explicitadas.

Volvemos al análisis del ejemplo: cuando los integrantes de un grupo directivo están predominantemente identificados con sus respectivos sectores de trabajo, sin tener, a su vez, una adecuada pertenencia al escalón en sí, se genera una línea ascendente donde cada miembro se siente sólo expresión de su sector, y establece enfrentamientos competitivos con el resto del escalón. Aquí también las divisiones naturales y útiles de la organización, tales como los diferentes departamentos, son tomadas como disociaciones contrapuestas y no concurrentes.

Decía que se genera sólo una línea ascendente, que, al traducirse en enfrentamientos, impide que se organice un cuerpo directivo capaz de crear una corriente descendente integradora y, sobre todo, productora de una imagen unitaria y total de la institución. (Otra vez debemos mencionar la importancia de que dos tendencias opuestas, aquí las corrientes ascendente y descendente, se regulen entre sí, siendo tal regulación en este caso la base de una buena comunicación.)

Existe una forma de perturbación en la comunicación interinstitucional que resulta especialmente interesante para los fines de este trabajo. La ubicación de esta perturbación no sólo participa de la circulación interna de la organización, sino que también puede asignársela a la circulación con el



exterior. Esto se debe a que se da en instituciones que trabajan con hombres, como el caso de un hospital y sus pacientes, o de un colegio y sus alumnos, donde tanto los pacientes como los alumnos constituyen sólo momentáneamente parte de la organización y, precisamente, por ser parte episódica de la institución, la perturbación se da cuando su participación tiende a hacerse permanente.

Lo especial aquí —y procuraré demostrarlo con un ejemplo extremo— es que la comunicación se presenta alterada por una particular modalidad de lo que conocemos en psicoanálisis como identificación proyectiva-introyectiva, que lleva a una confusión en cuanto a la asunción, distribución y desempeño de los roles dentro de la institución.

Todos conocemos cómo, en una sala de hospicio, se producen con frecuencia en la franja de contacto entre personal médico y pacientes, diferentes fenómenos que llevan a que determinados pacientes, sin mejorar en su cuadro, antes bien, cronificándose en el mismo, tiendan a ejercer funciones de limpieza, de enfermería y hasta administrativas, y que el personal auxiliar a su vez ascienda, sin mejorar tampoco en sus conocimientos, al desempeño de tareas propias de los especialistas, mientras que, paralelamente, algunos de éstos no sólo desatienden sus funciones, sino que empiezan a adquirir, en diferente grado, conductas sintomáticas propias de los internados. Precisamente lo principal es una cierta "internación", ya sea expresada en una estereotipia y un estancamiento de los conocimientos o en un estancamiento en cuanto a los logros profesionales.

Precisamente, es esta estereotipia del paciente en su enfermedad, al amparo de un aparente ascenso en su rol (hospitalismo), y del especialista que se somete y queda aprisionado en la situación enferma, lo que caracteriza a la perturbación de la circulación tanto dentro como con el afuera de la organización.

Sin duda, en el ejemplo anterior, la estereotipia surge de una cierta nivelación de las funciones de médico y paciente, como un intento de controlar por parte de ambos las ansiedades psicóticas. El resultado es una especie de "caracteropatización" o incorporación del sistema a la conducta habitual, y ésta resulta precisamente la defensa. Cuando se examinan algunas organizaciones cerradas, con poco contacto con el exterior (colegios de pupilos, sociedades muy

exclusivas, etcétera), sorprende el grado de conductas sintomáticas percibidas como normales por los integrantes de la organización y donde se puede advertir que lo que ahora aparece como norma, en un comienzo fue una conducta defensiva. Así, podemos suponer que el médico del ejemplo, frente a las condiciones penosas en que se encuentran sus pacientes, en función de su propia patología y de la culpa que experimenta, tiende a identificarse con ellos, y asume en su práctica profesional un deterioro similar. Esto ocurrirá en mayor grado si su formación es deficiente. Ulteriormente, se defenderá de esta identificación en la que se siente aprisionado, mediante conductas terapéuticas con contenido punitivo que le permiten mantener la diferencia con los enfermos. También tratará de no comunicarse directamente con sus pacientes, sino sólo a través de medicamentos, con lo cual institucionalizará una modalidad que, incluso, puede pretender fundamentar técnicamente. En nuestro medio E. Pichon Rivière ha estudiado estos diferentes fenómenos.

d) Finalmente, consideraré el cuarto aspecto del interjuego institucional, la relación formal y fantaseada entre el individuo y la institución.

Claro que aquí resulta un tanto más difícil seguir manteniendo la denominación de movimiento, pero tal denominación sigue siendo útil para la presentación de un esquema dinámico institucional.

Sintetizando también aquí el concepto, diremos que la normalidad o alteración del movimiento que se da entre el individuo y la institución de la que forma parte, está indicada por el grado y tipo de pertenencia que aquél experimenta en relación con ésta.

Esta pertenencia es un sentimiento que el individuo puede no expresar explícitamente. La idea es que existe adecuada pertenencia cuando, a la par que se siente incluido en la institución, el individuo siente que ésta le pertenece en alguna medida. La situación contraria se da cuando sólo se encuentra perteneciendo a una institución a la que vive como ajena.

Esta formulación, aunque da alguna idea del problema, es con todo, sumamente limitada.

Veamos el problema desde un ángulo que destaque, principalmente, la significación y utilidad que presenta la institución a los fines personales del individuo, o sea, el porqué o cómo se incluye éste en el organismo.

La experiencia terapéutica psicoanalítica con pacientes individuales es coincidente, en general, con una observación que se puede hacer cuando se examinan los miembros de una institución y se advierte que algunos individuos tienden a tomar la institución como soporte y andamiaje de su vida, y que otros, en cambio, propenden a tomarla principalmente como instrumento o situación instrumental para desarrollar su propio proyecto.

Los primeros tienden, en general, a resistir cualquier modificación fundamental en la institución, ya que ello es vivido como si se pusiera en peligro la propia identidad. Los segundos, en cambio, suelen ser con frecuencia promotores de cambios básicos; se diría que imprimen a la organización su propia identidad.

Pareciera que los primeros no contaran con un proyecto de vida propio, mientras que para los segundos éste sí es una posibilidad.

Por otra parte, la existencia de tal proyecto guarda gran relación con la coherencia alcanzada en la constelación de imagos parentales que haya podido estructurar el individuo. El status dentro de una organización institucional, mantiene relación con el grado de integración del mundo interno del sujeto, o sea con el mayor o menor nivel logrado en su propia identidad.

### **Papel de las articulaciones y "fracturas" articulares en la dinámica institucional**

Voy a considerar ahora un punto central de mi trabajo, quizás el núcleo principal del mismo.

He presentado los diferentes movimientos que se dan en una organización institucional. Lógicamente, si aceptamos la existencia de tales movimientos, debemos también aceptar que los diferentes elementos móviles deben tener puntos de contacto donde articularse. Precisamente, para poder abordar, comprender y operar clínicamente con un objeto institucional, considero de central importancia este problema de las articulaciones institucionales.

Antes de pasar a describir y ejemplificar las articulaciones, debo adelantar otra idea. Las articulaciones en sí comienzan a ser útiles para un trabajo clínico institucional cuando son patológicas. Una articulación patoló-

gica constituye una **fractura**. De donde el concepto útil clínicamente es, precisamente, el de fractura institucional.

Luego veremos el importante papel que estas fracturas tienen en la dinámica patológica de las instituciones, pero antes se impone una descripción ejemplificada de las articulaciones.

Para ello debo recordar lo ya dicho acerca de las tres distribuciones sobre las que se asienta una organización institucional: del espacio, del tiempo, de la responsabilidad. De esta distribución emanan otras tantas categorías articulares: geográficas, temporales, y referidas a los roles y su desempeño. Si bien todas estas articulaciones están en estrecha relación con las normas institucionales, es fácil percibir que el espacio generará normas más rígidas, que el tiempo presentará una mayor plasticidad, y que los roles son instrumentados con más elasticidad.

Un buen ejemplo de lo que es una articulación geográfica es el de una institución de enseñanza, en la cual una puerta constituía el pasaje obligado entre un amplio patio de recreo y el sector donde estaban ubicadas las aulas. Esta puerta articulaba dos espacios donde se desarrollaban actividades distintas. Pero como además este pasaje, por sus dimensiones estrechas, era totalmente inadecuado para su función, se transformaba en lo que llamamos una **fractura**.

Aunque luego utilizaré más ampliamente el ejemplo, por el momento veremos algunos aspectos del mismo.

Por sus características inadecuadas, obligaba a que la institución tendiera a aplicar normas rigurosas en cuanto a la manera de atravesar este pasaje. Es decir, a incrementar la disciplina. Pero, por otra parte, esta puerta unía a sus características y al estar ligada a normas disciplinarias más rígidas, el hecho de establecer un brusco contraste entre las actividades lúdicas y más o menos libres del patio de juego y las propias de las aulas. La puerta aparecía así como una articulación que simbolizaba condensadamente este contraste.

Fácil es imaginarse, por ejemplo, que la hostilidad existente entre los alumnos, que en la amplitud y el tipo de actividad del patio tendía a diluirse, se incrementara en una proporción directa a la estrechez del pasaje, y podía

llegar a traducirse en accidentes graves y frecuentes, como en realidad ocurrió. Esto es lo que se entiende como fractura geográfica.

En cuanto a lo que representa una articulación temporal, seguiré el mismo criterio de ilustrarla mediante algún ejemplo que destaque la fractura o alteración de la misma.

En general, toda la organización de una institución está asentada, en gran medida, en una distribución precisa y adecuada del tiempo, y las perturbaciones que sufre esta distribución, suelen aparecer precisamente como los primeros síntomas de conflictos.

Los médicos que hemos efectuado guardias como practicantes sabemos que durante el tiempo de cambio de guardia, cuando se encuentran un equipo cansado y ya muy referido al afuera, y otro equipo que aún no se ha "puesto en lugar", se establece una zona de contacto temporal donde son fáciles los roces personales y donde, al abandonarse la adhesión a las normas, son frecuentes y a veces serios los trastornos en el servicio asistencial.

Aunque este ejemplo cumple el fin propuesto de ilustrar acerca del tema, agregaré otro comentario de algo también muy conocido por los analistas, y que tiene el valor de una articulación temporal. Me refiero al significado que cobra el fin de semana a medida que va transcurriendo un tratamiento. Muchas veces tiene para el paciente el valor literal de una fractura que quiebra violentamente su relación con el terapeuta, y otras puede llegar a tomar el significado de tiempo libre donde realiza sus propios logros.

Corresponde ahora describir los roles en su función de articulación. Siguiendo el criterio anterior, describiré, principalmente, su significación de fractura articular.

Este tipo de fractura puede ser claramente ilustrado mediante una figura ya clásica en psicología social: el "chivo emisario".

Todos hemos conocido en las instituciones por las que hemos atravesado, a este personaje cargado con sus culpas y las ajenas. Importa examinar con cierto detenimiento cómo surge y por qué se elige a determinada persona y no a otra para este rol fracturado.

La analogía que resulta útil para explicarlo, es la de elección de órgano en las afecciones psicósomáticas, principalmente en las conversiones histé-

ricas, donde una parte del cuerpo es tomada como símbolo a través del cual se canaliza y expresa un conflicto. Otro tanto pasa con el "chivo emisario" en una institución. Esto también tiene el valor de centralizar y expresar sintomáticamente la perturbación institucional, e, incluso, como ocurre en la histeria, el "chivo emisario" puede quedar anclado a determinada modalidad en el desempeño de su función, precisamente aquella que se condena, y llegar a configurar una disfunción de la que no puede librarse, lo cual habla en favor de la intensidad del desplazamiento que los integrantes de la institución hacen sobre él.

Pero la analogía (y es sólo un analogía) con la histeria de conversión no termina aquí. También en este caso, como en la histeria, debemos examinar dos elementos: en primer término, por qué ha sido precisamente esta persona y no otra la que resulta "chivo emisario"; y en segundo lugar, de dónde proviene el desplazamiento.

En primer término, es obvio que importan características personales del destinatario al rol; es algo así como el "locus minor resistentia" que favorece que este punto —en nuestra denominación, esta fractura— sea expresión de patología. En este caso, cualquiera que sea la función o el status del sujeto, dadas sus dificultades, correrá el riesgo de ser emisario de los conflictos. En cambio, hay funciones en una institución que tradicionalmente tienden a ser de por sí fracturas, sea quien fuere el que las sustente. Esto tanto puede deberse a la naturaleza del rol, como en el caso del jefe de personal que inevitablemente es asociado a una figura superyoica, cuanto puede deberse al hecho de que esa función, en esa institución, tenga una tradición especial que tienda a heredarse con el cargo; con frecuencia, si la herencia es condeñable, el sucesor adoptará conductas defensivas que son verdaderas formaciones reactivas que configuran una especie de retorno de lo reprimido. En una organización donde un jefe contable había cometido un desfalco, su sucesor adoptó normas de control tan rígidas que no sólo paralizaba el desarrollo de la institución, sino que recibía condenas tan intensas como su antecesor delincuente.

Con frecuencia, hay una variante que sintetiza las dos situaciones anteriores, o sea, donde las características personales se suman a la tradición que

tiene el cargo para configurar una importante fractura institucional. Un ejemplo ilustrará la situación. Un jefe de servicio de clínica médica, reconocido por sus cualidades científicas y su trato bondadoso con sus subalternos, pero desprovisto de toda condición para asumir eficazmente una jefatura, tenía a su lado un segundo con características autocráticas, con el cual formaba una pareja de modalidad psicopática, que le permitía mantener su prestigio de bondadoso y, simultáneamente, un cierto orden, más aparente que real. Cuando el segundo jefe, esclarecido en un análisis personal acerca de su rol, renunció al mismo, los sucesivos ocupantes del cargo unieron a las características personales por las cuales eran elegidos, "la herencia", seguramente por vía del jefe, de una modalidad autocrática.

He analizado hasta ahora dos circunstancias que, con frecuencia, intervienen en la aparición de un "chivo emisario" y configuran un punto fracturado en la organización. Voy a considerar ahora una tercera modalidad, un tanto más compleja pero que por su frecuencia resulta útil consignar. Para ello debo referirme a los que pueden llamarse los roles básicos de todo grupo de trabajo.

Provisoriamente, he denominado así a estos cinco roles:

#### Funciones

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. Motor emocional             | Aglutinador e impulsor del grupo.  |
| 2. Pensador o teórico          | Las que su nombre indica.  |
| 3. Programador o administrador | Administrador y distribuidor del tiempo y de la prioridad de las tareas. (Administrador o ecónomo del grupo.)                      |
| 4. Realizador teórico          | Tiende a realizar eficazmente la tarea parcial indispensable en ese momento. En los momentos difíciles, el grupo sobrevive por él. |
| 5. Gestor                      | Se ocupa, principalmente, de las relaciones con el exterior.   |

Estos cinco roles, en realidad, constituyen las características que integran a un líder único, y si en un grupo aparecen distribuidos entre sus miembros, esto es índice de la autonomía y eficacia del mismo. En cambio, cuando varias

de estas características están sustentadas por una sola persona, lo común es que tenga muy baja autonomía y sea un grupo de dependencia, que en el mejor de los casos constituye una buena caja de resonancia para el líder. Esto es frecuente en los equipos que funcionan con una figura dramática parental.

Por otra parte, puede darse el caso de que algunas de estas funciones no estén cubiertas, lo cual incide en el pronóstico del grupo, salvo que se logre que los roles no cubiertos lo sean por varios integrantes o por todo el grupo (organización departamental).

Lo característico aquí es que no se trata de roles que signifiquen una división especializada de trabajo, sino más bien una modalidad en el comportamiento dentro del grupo.

El poder identificar esta modalidad en los estilos personales, que he llamado roles básicos, permite no sólo hacer un pronóstico acerca del porvenir del equipo según estén o no presentes tales roles, sino también categorizar algunas perturbaciones típicas en el funcionamiento del grupo, e ilustra, además, cómo surge un "chivo emisario" o fractura institucional a nivel de los roles.

La idea es la siguiente: cada una de estas modalidades de comportamiento reporta un beneficio específico para el grupo, pero simétricamente también existe una figura patológica para cada una de estas modalidades. Esta figura patológica puede depender tanto de la manera como una persona desempeña su modalidad, como de que frente a una emergencia el grupo tienda a responsabilizar unilateralmente a determinado rol de los inconvenientes.

Así, por ejemplo, el teórico o pensador es visto con resentimiento, principalmente por el realizador práctico y aun por el resto del grupo, que tiende a considerarlo un explotador. Incluso el mismo teórico puede tender a exagerar esta función.

A su vez, el realizador práctico, que en última instancia es un individuo con habilidad suficiente para ir materializando tareas parciales, suele ser menospreciado —visto como un peón especializado— por el resto del grupo y él mismo expresa tal resentimiento acerca de sus tareas.

El administrador o programador tiende espontáneamente a disciplinar el esfuerzo del grupo y fácilmente puede transformar su rol en el de un perseguidor superyoico.



El motor emocional puede, con mucha facilidad, transformar su poder integrador en todo lo contrario, sobre todo cuando tiende a tomar actitudes impulsivas.

Finalmente, el gestor tiene una patología muy singular. Suele ser el saboteador sistemático de tareas que él mismo logró para el grupo. La explicación es que, en un primer contacto con el exterior, él se constituye en el "dueño" de la tarea y del grupo frente al cliente, pero luego es, inevitablemente, reducido a su justo límite por la regulación natural del grupo; de ahí su frustración y resentimiento. Similar suele ser su conducta de saboteador frente al coordinador que él mismo contribuyó a conseguir, cuando se trata de un análisis institucional.

Cada una de estas modalidades está sustentada en rasgos caracterológicos de un individuo, y estos rasgos, frente a la masividad que fácilmente puede presentar la situación grupal, teniendo en cuenta que el grupo, además, está bajo la acción de un contexto institucional más amplio, pueden transformarse en actitudes caracteropáticas y constituir una fractura dentro de la organización.

Hasta ahora he descrito con algún detalle las tres categorías de articulaciones institucionales y su corolario patológico: la fractura. **Interesa ahora ver qué papel desempeñan las fracturas dentro de la dinámica de las instituciones, o mejor dicho dentro de su patología.**

Por de pronto digamos que resulta fácil identificar las articulaciones fracturadas, ya que en torno a las mismas se centralizan y expresan todas las manifestaciones sintomáticas de la organización, y se configura lo que habitualmente llamamos tensión. Los mismos integrantes de la organización tienen conciencia de estas fracturas, aunque ignoran el origen o la utilización que hacen de ellas. Puede decirse que se comportan tal como lo haría un neurótico que conoce sus síntomas, aunque ignore el sentido de los mismos.

**La hipótesis que quiero desarrollar —y que ya fue adelantada anteriormente— es la siguiente:**

**Una fractura se transforma en una pantalla utilizada por los integrantes de una institución para defenderse de sus ansiedades de naturaleza psicótica, proyectando, predominantemente, objetos parciales, en el sentido que M.**

Klein da al término. Este es el primer paso y constituye lo más oculto o latente de la patología institucional, donde los integrantes realizan una proyección individual de sus ansiedades prehistóricas (antes de ser integrantes de la historia de esa institución).

En un segundo paso, las fracturas que han hecho las veces de pantalla proyectiva, se transforman en fuente generadora de ansiedad que se vuelve sobre los miembros de la organización, que, a su vez, tienden a adoptar conductas defensivas frente al peligro de la reintroyección. Este segundo paso constituye lo manifiesto, o sea lo que habitualmente se denomina tensión institucional.

Frente a esta situación, una institución tiende a manejar la tensión manifiesta a través de normas cuyo éxito dependerá de lo adecuado de las mismas y de la intensidad del nivel latente, que está, a su vez, sustentado en la historia preinstitucional de cada integrante del organismo.

Esta hipótesis ha recibido prueba empírica en diferentes contextos. Algunos ejemplos ilustrarán acerca de la misma.

Retomaré el ejemplo del pasaje que en un colegio unía el patio con el sector de las aulas. Recordemos que este pasaje era inadecuado al ser sumamente estrecho, y constituía por esto una fractura geográfica. Además, marcaba un brusco contraste entre la actividad lúdica del recreo y la disciplinada del estudio y, para compensar el inconveniente de su estrechez, se incrementaban las normas coercitivas durante el tránsito por el mismo.

En este pasaje ocurrían con frecuencia accidentes graves a los niños, y por la naturaleza dramática de alguno de ellos, se produjo una intensa tensión en la institución. Por otra parte, los actos agresivos se multiplicaban en todos los escalones y lugares, mientras este pasaje iba adquiriendo el sentido de verdadera zona de peligro. Todo esto se traducía en normas cada vez más restrictivas en todos los niveles, y comenzaron a surgir "chivos emisarios" señalados como culpables de los actos agresivos y de los accidentes, por no cumplir las normas. Estos "chivos emisarios" constituían nuevas fracturas.

La descrito configura, sintéticamente, la expresión manifiesta del conflicto. El mismo aparece integrado por la existencia de algunas articulaciones inadecuadas, tal el pasaje estrecho y los que aparecían como responsables de

actos agresivos; a esto se sumaba la defensa de la institución a través de normas muy estrictas que tendían a evitar que se cometieran tales actos. Esto generaba la severidad de las normas, tendientes a identificar los culpables, lo que originaba nuevas normas, ahora de carácter punitivo.

Desde ya que el sentido común indicaba medidas tales como la de ampliar el pasaje inadecuado, e incluso esto habría sido lo aconsejado por cualquier observador, pero, sin duda, hubiera resultado sólo una modificación superficial, pues era también fácil ver la calidad del peligro irracional que esta zona había adquirido, más allá de su real inadecuación, lo cual habla en favor de la proyección que se hacía en ella.

Un adecuado análisis institucional significaba indagar el sentido del síntoma y no sólo suprimirlo. Tal indagación, que sólo pudo ser realizada en parte, mostró, entre otras cosas, que la imagen del pasaje era "la de un pasaje hacia la muerte", y que dicho pasaje aparecía en la realidad ligado no sólo a las aulas, sino también a un comedor.

Lo más sorprendente fue comprobar que, siendo un colegio judío, el encargado del comedor era sindicado como un ex integrante de organizaciones nazis europeas dedicadas a actividades antisemitas. Dicho personaje había sido colocado en su cargo por uno de los directivos de la institución, cuyos hijos y sobrinos eran, además, alumnos de la misma.

Toda esta historia aparecía entremezclada con ingredientes ciertos y otros de apariencia mítica. Lo limitado del análisis no permitió conocer sus exactos límites, pero los hechos, en forma de rumor, eran conocidos y aceptados sin indagar qué había de cierto, por una organización que tenía sobrados motivos para espantarse de la sola sospecha de que tal personaje fuera quien alimentaba a los niños.

Este ejemplo ilustra cómo una articulación inadecuada servía para expresar dramáticamente un peligro acerca de cuya naturaleza real no había certidumbre, pero sí una intensa y negada preocupación. Esta fractura fue la pantalla sobre la cual se proyectaba la ansiedad; se transformaba en punto de irradiación de dicha ansiedad, que la organización intentaba controlar mediante normas cada vez más severas, las que, a su vez, resultaban inadecuadas, pues constituían sólo una negación y un verdadero desplazamiento para no

enfrentar lo que era vivido como el verdadero peligro, es decir, el directivo. La inadecuación de las nuevas normas favorecía que no fueran cumplidas, y esto era vivido como un fracaso del control y provocaba otros desplazamientos, por los cuales aparecían como peligrosos los que no se ajustaban a las normas, hecho que originaba, a su vez, normas punitivas.

Se pueden hacer algunas apreciaciones acerca de los motivos que llevaron a esta institución a desarrollar tal conducta.

Pareciera que intentaba con este proceder, evitar la profunda ansiedad que provocaba un directivo importante que se había transformado en un perseguidor de naturaleza psicótica, al introducir un personaje tan sospechoso. Esto mismo permitía una primera disociación, director-encargado del comedor, y luego tenía lugar una negación omnipotente de lo que aparecía como peligro potencial —el encargado del comedor—, peligro que era desplazado sobre el pasaje inadecuado que, en función de los accidentes, cobraba jerarquía de zona peligrosa y configuraba un retorno de lo reprimido, ya que al ser identificada vagamente como "el pasaje para la muerte", establecía una relación con matanzas de niños en campos de concentración. Todo esto, más las sucesivas defensas de normas restrictivas y punitivas, intentaba reprimir la emergencia de lo psicótico, aparentemente tratando de evitar el derrumbe de la organización dirigida por una persona vivida tan ambivalentemente. Esto daba lugar a un verdadero proceso de "caracteropatización", puesto que este derrumbe era evitado, en tanto que se negaba un conflicto y se "normalizaba" cada vez más lo anormal.

Quisiera volver sobre la hipótesis que ilustra este ejemplo. Sintéticamente, la misma proponía reconocer dos niveles en los conflictos institucionales; un nivel predominantemente implícito o latente, en el cual los integrantes de la institución proyectan sus propias ansiedades (prehistóricas) en un punto fracturado de la organización; y un segundo nivel, de naturaleza explícita o manifiesta, donde esta pantalla fracturada generaba, a su vez, ansiedades de cuya reintroyección se defendía la organización mediante conductas espontáneas o formalizadas en normas, con lo cual se originaba el conflicto actual o la tensión sintomática.

instituciones son usadas inconscientemente por sus integrantes como defensa contra las ansiedades paranoides y depresivas de naturaleza psicótica. Esto significa que los individuos ubican sus conflictos internos en personas reales, externalizan su mundo interno mediante la identificación proyectiva y, simultáneamente, reincorporan por medio de la identificación introyectiva los elementos dramáticos que se están desarrollando a su alrededor.

La proposición que he formulado se apoya en lo anterior e introduce como novedad la existencia de un nivel latente y una conducta sintomática manifiesta, en relación con el papel de la fractura institucional, que se transforma así en punto central que tanto sirve a los fines de la defensa, como pantalla proyectiva para el individuo, como de caja de resonancia que devuelve amplificado lo proyectado y crea una dramatización sintomática del conflicto original.

#### Bibliografía

- Bernard, M., Gamez Chaves, G., "Incidencia de una fractura en la tarea terapéutica", *Revista Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo*, IV, 1, 1965.
- Bion, W. R., *Experiencias en grupos*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.
- Bleger, J., *Psicohigiene y psicología institucional*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1966.
- Caudhill, W., *El hospital psiquiátrico como comunidad terapéutica*, Editorial Escuela, Buenos Aires, 1966.
- Etzioni, A., *Modern Organizations*, Editorial E.T. Hall, N. Jersey, 1964.
- Ferenczi, S., *Problemas y métodos del psicoanálisis*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1966.
- Foulkes, S. H., Anthony, E. J., *Psicoterapia psicoanalítica de grupo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1964.
- Freud, S., *Psicología de las masas y análisis del Yo, Obras Completas*, Editorial S. Rueda, IX, Buenos Aires, 1952.
- Grinberg, L.; Langer, M.; Rodrigué, E., *El grupo psicológico*, Editorial Nova, Buenos Aires, 1959.
- — —, *Psicoterapia de grupo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1957.
- Guntrip, H., *Estructura de la personalidad e interacción humana*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1965.
- Jaques, E., *Equitable Payment*, Editorial Heinemann, Londres, 1961.
- , "Social System as a Defense against Persecutory and Depressive Anxiety", *New Directions in Psycho Analysis*, Londres, 1955.

---

**Fernando Ulloa**

---

- , **The Changing Culture of a Factory**, Editorial Tavistock Publications Ltd., Londres, Klein, M., **Contribuciones al psicoanálisis**, Ediciones Hormé, Buenos Aires, 1964.
- y otros, **Desarrollos en psicoanálisis**, Ediciones Hormé, Buenos Aires, 1962.
- Liberman, D., **La comunicación en terapéutica psicoanalítica**, Editorial EUDEBA, Buenos Aires, 1962.
- March, J., Simon, H., **Les organizations, Problemes psycho-sociologiques**, Editorial Dunnod, París, 1964.
- Mac Iver, R., **Causación social**, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires, 1949.
- Mc Guire, J., **La conducta empresaria, Estudios interdisciplinarios**, Editorial Hobbs Sudamericana.
- Meadows, P., **El proceso social de la revolución**, México, 1958.
- Rodrigué, E., **Biografía de una comunidad terapéutica**, Editorial EUDEBA, Buenos Aires, 1965.
- Ruesch, J.; Bateson, G., **Comunicación, La matriz social de la psiquiatría**, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1965.
- Ulloa, F. O., **Clases**, Facultad de Filosofía y Letras, Editorial CEFYL.
- , "La familia, la escuela y la clase como grupos sociales en el rendimiento escolar", Relato oficial presentado en las Segundas Jornadas Nacionales Médico-psicopedagógicas, Buenos Aires, 1965.
- , Alvarez, D. Etinguer de, Esmerado, L., **Protocolos de dos investigaciones institucionales: diagnóstico psicológico de una asociación profesional y de una cátedra universitaria**, notas inéditas, 1964-65.
- , Arensburg, B., Aisensoh, D., Bernard, M., Berlin, M., Bleichmar E. Dfo de, Danis, J., Esmerado, L., Foster, Z., Gamez Chaves, G., Hoffer, F., Kestelboim, E., Smulovitz, E., **Actas de las reuniones de la cátedra de psicología clínica de adultos**, U.B.A., notas inéditas.
- , Devries, O., Hoffer, F., Kestelboim, E., Malfé, R., Stuhlman, L., Tarnopolsky, A., **investigación en curso sobre: Método clínico y objeto institucional**, actas de las reuniones del equipo, 1966.

**Main propositions of this paper**

As a psychoanalytic approach, this paper develops the following outline:

- 1) Every institution is organized on the basis of three distributions: a geographical distribution, a time distribution and a distribution of responsibilities. Such distribution, graphically represented in the organigram, gives actual shape to the organisms that show certain regularities even when different types of institutions are considered. This paper deals with some of these regularities.

---

## Psicología de las instituciones

---

- 2) In these organisms there are some observable features which become useful points of reference to understand their dynamics and to attempt a psychological approach to them.
- 3) The first of these points of reference (in order of examination) are the different "movements" occurring in an institutional organization. Some examples of such "movements" are the circulation between the institution and the community context, the different forms, levels and modes of intra-institutional communication, the relationship between the formal bond and the fantastic internal bond which determines the type of the individual's belongingness to his institution.
- 4) Within institutional dynamics, there is one "movement" that can be considered to belong to a different category, since it cannot be reduced to an observable feature. It results from the interplay of integration or institutionalization and an opposite tendency to dispersion. The complex growth of an institution results from the presence of both tendencies and their mutual regulation.
- 5) These movements presuppose the actual and the ideal existence of particular points of contact between the different elements at play. These are the articulations, whose functioning and mode are regulated by the norms of the institution. A disturbed articulation is seen as a fracture. It is on such fractures that institutional pathology is organized.
- 6) A fracture encourages the projection of fragmented aspects of the self by members of the organization, thus becoming a receptive screen for internal objects predominantly related to primitive paranoid and depressive anxieties, usually in a confusional state. Non-fractured articulations, instead, favour the "delegation" or projection of whole aspects, the re-introjection of which reinforces the subjects' identity.
- 7) The projection into fractured articulations constitutes the latent level in institutional pathology; the manifest or symptomatic level results from the defense mechanisms which the members of the institution resort to in order to cope with the danger of having to introject what has been projected into the fractures.
- 8) The amount of normal or fractured articulations in an institution has a tremendous influence on the chances to work-through or re-activate the archaic conflicts of its members. Such possibility mainly depends on the nature of the bond which the subject forms with the institution and which he re-introjects.
- 9) In that sense, the institutions where men live are of central importance in any mental health project; this applies to the earliest institutions in the life of the individual (family, school, etc.), and to those which receive the individual in a state of regression or disablement (social services).
- 10) An institutional object can be approached with an adequate clinical methodology. The requirements for such a methodology are: a) a technique presenting in itself

minimal fractures, as a result of avoiding improvisation by adhering to a consistent theoretical scheme of institutional dynamics. A scheme of that kind is offered here; b) a gradual treatment, where each step is in itself a complete analytic level, which makes the next step in the elaboration of the data obtained possible but not imperative; c) considerable experience with and knowledge of, group interaction.

#### **Principaux propositions de ce travail**

Ce travail, en ce qui concerne l'approche psychanalytique, est le développement du schème suivant:

1. Toute institution est organisée selon trois distributions: distribution géographique, distribution du temps et distribution des responsabilités. Cette distribution, dont le graphique est l'organigramme, configure dans la réalité des organismes qui maintiennent certaines régularités, même en confrontant des institutions de différents genres. Ce travail s'occupe de quelques unes de ces régularités.
2. Dans ces organismes il y a certains éléments observables qui deviennent des points de référence utiles pour la compréhension de leur dynamique et pour essayer leur approche psychologique.
3. Le premier de ces points de référence (suivant l'ordre de l'examen) est constitué par les différents "mouvements" qui ont lieu dans une organisation institutionnelle. La circulation entre l'institution et le communication intra-institutionnelle, le rapport entre le lien formel et le lien interne fantastique qui détermine le type d'appartenance de l'individu à son institution, sont des exemples de tels "mouvements".
4. Dans la dynamique institutionnelle on peut considérer un "mouvement" qui a une catégorie différente aux antérieures, et qui ne peut pas être réduit à un élément observable. Ce "mouvement" est la conséquence de l'interaction de l'intégration ou institutionnalisation face à la tendance à la dispersion à sens opposé à l'antérieure. La complexe croissance d'une institution résulte de la présence des deux tendances et de leur régulation mutuelle.
5. Les mouvements mentionnés auparavant supposent l'existence réelle et idéale de points de contact particuliers entre les différents éléments considérés. Ce sont les normes de l'institution. Une articulation troublée est une **fracture**. La pathologie de l'institution s'organise sur elles.
6. La fracture nous offre la particularité de favoriser la déposition projective, de la part de ceux qui intègrent l'organisation, d'aspects fragmentés du self; tout en se transformant en écran récepteur d'objets internes, liés d'une façon prédominante aux angoisses paranoïdes et dépressives primitives, souvent sous une modalité confusionnelle.



---

## Psicología de las instituciones

---

Par contre, les articulations non fracturées favorisent la "délégation" ou projection d'aspects totaux, dont la réintrojection renforce l'identité de l'individu.

7. Cette projection dans les articulations non fracturées est le niveau latent dans la pathologie institutionnelle, tandis que le niveau manifeste ou symptomatique est celui qui résulte des appareils de défense auxquels font appel les membres de l'institution lorsqu'ils se trouvent face au danger d'être obligés à réintrojecter ce qui a été projeté dans les fractures.
8. Le montant d'articulations normaux ou fracturées d'une institution influera sensiblement sur les possibilités d'élaborer ou réactiver les conflits archaïques de ses membres. Cette possibilité est centrée sur la nature du lien que l'individu établit et réintrojecte avec l'institution.
9. Au sens donné auparavant, les institutions où les hommes habitent sont des objets d'intérêt principal dans n'importe quel plan de santé mentale, en acquérant la priorité dans cet intérêt les institutions avec lesquelles l'individu fait contact plus précocement (la famille, les écoles, etc.) et celles qui reçoivent l'individu en situation régressive parce qu'il est diminué (institutions assistenciaux).
10. Un objet institutionnel peut être abordé au moyen d'une méthodologie clinique adéquate.

Les conditions pour une telle méthodologie supposent: a) une technique qui offre en elle-même le minimum de fractures, en essayant de réduire l'improvisation au moyen de l'adhésion à un schème théorique cohérent en ce qui concerne le dynamisme institutionnel. On présente ici un schème de ce type; b) en faisant un approche graduel où chaque pas est en soi-même un niveau d'analyse complet, en faisant possible mais non indispensable afin d'élaborer les données obtenus, le pas suivant; c) ayant une vaste expérience et connaissances d'interaction groupale.