

El psicólogo institucional y su rol de cartógrafo: aplicación del dispositivo del análisis organizacional a las organizaciones totales

Vitale, Nora

Pérez, Lorena

Lado, Sabrina

Introducción

El objeto de estudio de la Psicología Institucional es tan complejo, diverso y polifacético como lo es el globo terráqueo para un viajero, obligado a recortar y organizar su recorrido en el afán de encuadrar su travesía dentro de un calendario de intereses, disponibilidades y tiempos. Así es que en el ejercicio de su rol el Psicólogo Institucional diseña y elabora su propia cartografía de abordaje, atendiendo como variables principales las características intrínsecas de la organización, sus atravesamientos institucionales y el motivo por el cual fue convocado. Será necesario llevar a cabo su práctica de cartógrafo no sólo a la hora de planificar un proceso diagnóstico, sino también frente a las instancias de devolución y de intervención, siendo una función fundamental de su quehacer profesional la toma de decisiones respecto de la/s línea/s de abordaje teórico prácticas que adopte ya que éstas fundamentarán sus acciones presentes y futuras. De este modo, la toma de posicionamiento epistemológico se convierte en uno de los puntos destacados a la hora de planificar un abordaje institucional ya que se deberá tener amplitud conceptual de modo tal que se pueda vislumbrar cuál de los dispositivos es el más adecuado para la organización convocante.

Los aportes teórico prácticos de los distintos dispositivos que se implementan en el trabajo en el campo de lo institucional son el terreno sobre el cual se apoya el discernimiento de las estrategias de abordaje. El objetivo del presente escrito será el de extender la aplicación del marco teórico del Análisis Organizacional –y sus dimensiones- al estudio del funcionamiento de las organizaciones totales, sin desconocer que su origen y desarrollo (el del Análisis Organizacional) apunta principalmente a atender las problemáticas suscitadas dentro del universo empresarial por sobre cualquier otro estilo de organización. Es por ello que las articulaciones teórico prácticas aquí realizadas se centrarán en un proceso diagnóstico, puesto que las herramientas de intervención propuestas por esta corriente difícilmente sean aplicables a las organizaciones totales por sus particularidades y características propias producto de sus atravesamientos institucionales.

Finalmente, es necesario resaltar que lo que aquí se presenta obedece a la necesidad de exponer que es posible articular los aportes teóricos en situaciones prácticas, provengan ellas de un pedido real de consulta institucional o de un trabajo de investigación. Este último caso es el que aquí se presenta.

Desarrollo

Para poder abordar los aspectos manifiestos de la estructura y dinámica que componen su objeto de estudio, el Psicólogo Institucional podrá tomar aportes de la corriente teórica denominada Análisis Organizacional. Schlemenson (1991), uno de los principales representantes de la mencionada corriente, la define como una estrategia de abordaje que involucra un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros que componen un sistema organizacional determinado y un analista independiente para colaborar en la resolución de problemáticas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema. Cuando el autor se refiere a una organización lo hace desde una definición totalizadora e integradora y desde una visión sistémica, considerándola como un sistema abierto. Dicho sistema está compuesto por una serie de elementos en constante interrelación e interacción mutua con una resultante de mayor complejidad que la alcanzada en su propia individualidad y determinado –el sistema- por la constante influencia de un contexto que lo atraviesa e incide en su funcionamiento (Ibíd.). El autor le otorga al contexto un lugar central e imprescindible para significar la estructura y dinámica organizacional considerando difícil, por no decir imposible, la concepción cerrada de sistemas organizacionales dada su relación con el entorno, máxime teniendo en cuenta el avance continuo de la globalización como fenómeno mundial. Esto independientemente del modo de distribución y ejercicio del poder que en ella –en la organización- acontezca, es decir, independientemente de que su modalidad de funcionamiento sea democrático, autogestivo o total.

Es por ello que, según el autor (2007), para entender la identidad de un micro o macro sistema organizacional se debe considerar el micro y macro contexto en el cual se encuentra inserto ese sistema, otorgando sentido e identidad a sus acontecimientos y actores sociales que allí co-habitan.

Organizaciones totales

El primer aspecto a destacar de este tipo de organizaciones es que el ingreso a las mismas, generalmente¹, no es producto de la voluntad de los individuos que allí residen, sino que por el contrario es el resultado de una disposición emitida por una terceridad, ya sea judicial o médica. Goffman (1961: 13) las define como el “Lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente”. De esta definición se desprende una de las características centrales de las organizaciones totales, esto es que todos los aspectos de la vida de sus integrantes acontecen en un solo lugar y que, a su vez, cada actividad está estrictamente programada: desde la organización se establece cuándo dormir, cuándo comer, cuándo estudiar, etc.

Las organizaciones totales poseen, desde su funcionamiento organizacional, las características de un sistema socio técnico de carácter abierto en su continua interacción e intercambio con el medio; integrado por una red de miembros en relacionamiento constante y orientado al cumplimiento de una actividad central que la define. Es por ello que dentro del funcionamiento de las organizaciones totales se pueden ubicar las siete dimensiones de análisis sugeridas por Schlemenson (1991) para abordar una organización: Proyecto, Tarea y Tecnología, Estructura, Integración Psicosocial, Aprovechamiento de los Recursos Humanos, Grupos Internos de Poder y Contexto.

Siete dimensiones en una organización total: una articulación posible

Las articulaciones realizadas en este apartado se corresponden con el material relevado en campo en un Centro Socioeducativo de Régimen Cerrado (CSRC) que ha sido objeto de estudio en una investigación reciente². Dicho Centro está integrado por aproximadamente 30 personas entre administrativos, operadores, coordinadores, personal de seguridad y directivos y aloja jóvenes varones infractores de la ley penal. En cada una de las articulaciones que se presentan a continuación se despliegan referencias generales³ que permiten comprender el CSRC en su dimensión organizacional a partir de las siete dimensiones (Ibíd.)

Proyecto

Es posible afirmar que esta es la primera dimensión a abordar, en tanto que toda organización se inicia sobre la base de un proyecto concreto y que de la eficacia del mismo depende la existencia de la organización. El mismo surge para dar respuestas a

deseos y necesidades de un colectivo social y debe cumplir determinadas características para resultar efectivo; a saber: ser dinámico, coherente y capaz de adaptarse a las necesidades de la época. Los Institutos de Menores surgen frente a una necesidad: la rehabilitación, mediante la privación de la libertad, de aquellos jóvenes infractores de la ley. En este sentido, el pasaje por la organización es visto como un medio necesario para la re inserción de los jóvenes en el mundo social una vez alcanzada la condición de “recuperados”. Inicialmente el énfasis del proyecto está puesto sobre la rehabilitación y el trabajo terapéutico con los jóvenes, siendo ese aspecto modificado en el año 2005 luego que la Convención Internacional de los Derechos del Niño sancionara la Ley N° 26061 de Protección Integral de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes. Se produce así un cambio de paradigma sobre las problemáticas de la infancia al considerar a todos los niños y adolescentes como sujetos de derechos y responsabilizar al Estado como garante de los mismos. En concordancia con la nueva ley se produce un cambio en el proyecto de los Institutos de Menores situando ahora el foco en la educación como un medio para lograr la sociabilización de los jóvenes, considerando a la misma no sólo como una mera transmisión de saberes académicos sino la formación integral del sujeto como ser social. De allí el renombramiento de los Institutos de Menores por el de Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado ya que el énfasis está puesto en lo social y lo educativo por sobre lo terapéutico.

Tarea y Tecnología

Tarea: del proyecto se desprende la tarea primaria de la organización. Se entiende por tarea primaria a la actividad central que toda organización lleva adelante para lograr los objetivos esperados. Dicha tarea central será parcializada en múltiples tareas secundarias de modo tal que se reduzca su complejidad; luego esas parcialidades serán integradas y compatibilizadas en función del proyecto.

En los CSRC podemos ubicar como tarea primaria el brindar un servicio, en este caso el de favorecer la socialización y educación de los jóvenes que allí residen. Para lograrlo cada uno de los trabajadores de la organización deberá aportar con su actividad cotidiana a estos fines. Los docentes refuerzan y trabajan principalmente en función de la educación, tratando de transmitir sus conocimientos a partir de la escuela. Operadores, coordinadores y otros trabajadores del Centro focalizan en mayor medida su actividad contribuyendo a la transmisión de distintas formas de vinculación social, normas de convivencia, alternativas a la infracción de la ley. Sin embargo a pesar de encontrarse claramente definida y delimitada la tarea primaria, inferimos claros obstáculos en la realización de la misma, puesto que en el modo de

circulación del poder dentro de las relaciones, lejos de impulsar la resocialización se termina reproduciendo y cristalizando el orden social vigente donde abunda la desigualdad, el castigo, el abuso de poder y de autoridad.

Tecnología: Representa el componente tecnológico utilizado en la realización de las tareas para lograr los objetivos, el cual incluye el componente edilicio.

Los componentes tecnológicos que posibilitan la educación y socialización de los jóvenes infractores de la ley penal incluyen recursos materiales y un ambiente espacial determinado. Ellos son: computadoras; teléfonos; espacio propio que cuenta con dormitorios, comedores, baños, cocina; aulas donde se desarrolla la escuela primaria y secundaria, etc. En este punto se pudieron observar dificultades más bien de índole cualitativas que cuantitativas, es decir que si bien no hubieron referencias acerca de faltante de materiales que pudieran obstaculizar la tarea primaria, era destacable la obsolescencia de los mismos así como la precarización edilicia.

Estructura

Esta dimensión hace referencia a los distintos roles oficiales que constituyen a la organización, es el marco formal que le permite operar. Cuando Schlemenson toma el término roles, nos permite visualizar que los diversos lugares dentro de la organización son independientes de los sujetos que los ocupan. Tomando a Jaques y Brown, el autor plantea 4 tipos de estructuras que coexisten en un mismo sistema:

a. Formal: Se corresponde con el organigrama. En el caso puntual del CSRC, se puede situar: dirección, vice dirección, coordinación institucional, coordinación del equipo de intervención técnica, referente del equipo de intervención técnica, jefes de seguridad, personal de seguridad, personal del área salud, administrativos. En este punto es necesario mencionar que si bien estos cargos están cubiertos en la práctica, en los nombramientos concretos no sucede lo mismo con lo cual, por ejemplo, un coordinador institucional puede tener un nombramiento de administrativo en su tramo inicial. Lo mismo sucede a nivel directivo.

Por otro lado, los docentes de escuela primaria, secundaria y de formación profesional se integran a la institución a través de un convenio con el área de educación de la jurisdicción a la que pertenece el CSRC, es decir que formalmente, si bien trabajan en el CSRC, no son trabajadores del mismo.

b. Presunta: Es aquella que perciben los integrantes de la institución. Se puede inferir que se encuentra exaltada la figura y el poder del personal de seguridad dentro de la

organización, interpelando la estructura jerárquica anteriormente presentada.

c. Existente: Es la estructura que efectivamente rige en la organización. En este caso la estructura existente coincide con la presunta. Esto se sostiene a partir del discurso colectivo de los jóvenes, de los operadores y del control que se ha observado ejerce el personal de seguridad sobre las prácticas cotidianas.

d. Requerida: Es la que surge del análisis realizado por equipo de intervención y que se sugiere para un mejor manejo de la organización. En este caso, la organización requerida sería aquella que responda en mayor medida a la estructura formal, redistribuyendo el poder de modo que no se mantenga concentrado en el grupo del personal de seguridad. Una de los primeros pasos a dar para lograr que se instale una estructura adecuada para la organización es que cada cargo ocupado se corresponda con el nombramiento correspondiente de modo de legitimar en lo formal el puesto ocupado.

Integración Psicosocial

La presente dimensión está constituida por las relaciones interpersonales, los vínculos, que tienen lugar entre los distintos miembros de una organización. Los sujetos a la vez que trabajan, interactúan entre sí, por tanto comprometen su personalidad en dicha interacción, por lo que los vínculos entre los individuos se encuentran influenciados por las emociones. Para definir con mayor claridad esta dimensión, Schlemenson (Ibíd.) incluye los aportes de Freud (1920) para, finalmente, considerar dos ejes centrales y ordenadores de las relaciones interpersonales:

1. Vertical: Conformado por las relaciones asimétricas en tanto roles y circulación del poder que tienen lugar dentro de la organización. En el caso del CSRC se infiere que existe una distancia operativa entre las jerarquías y las bases, siendo éstas últimas las que manifiestan desacuerdos sobre el desempeño de los roles directivos acusando a los mismos por no involucrarse en las actividades cotidianas del Centro y por tomar decisiones sin conocer el campo de acción ni las personas intervinientes. Esta distancia también se observa a nivel geográfico puesto que las oficinas de los mandos jerárquicos yacen en espacios completamente alejados de aquellos en los que la mayoría de las actividades y del personal se alojan.
2. Horizontal: Este eje hace referencia a las relaciones entre pares, relaciones de naturaleza simétrica. En el CSRC analizado se observan relaciones fraternales y cordiales entre los integrantes del mismo grupo o nivel jerárquico. No es un

detalle menor que quienes así se relacionan comparten ideales que los mantienen cohesionados a pesar de las posibles -y reales- diferencias.

Aprovechamiento de los RRHH

Esta dimensión resalta la importancia de atender las condiciones de trabajo de los sujetos en las organizaciones, considerando que los mismos poseen comprometida una parte de su identidad en su quehacer laboral, esperando desde allí que la organización le otorgue justa compensación, reconocimiento y valoración personal.

En este sentido el autor atiende cuatro aspectos centrales, ellos son: Salario, Carrera, Tarea y Confort y Salubridad.

Tal como sucede en muchas de las organizaciones de gestión estatal, los integrantes del CSRC muestran una naturalización respecto a la desatención de las condiciones de trabajo por parte del establecimiento -principalmente en lo referido a la posibilidad de crecimiento y desarrollo de carrera, la cualidad motivadora de la tarea y el confort y salubridad del lugar de trabajo- como si las mismos no fueran relevantes para el desempeño de sus funciones, constituyendo aquello parte de su cultura organizacional. Respecto del salario, si bien el personal realiza comentarios acerca de la precarización del mismo, muestra conformismo y resignación respecto a la posibilidad de revertir dicha situación.

Grupos internos de poder

Esta dimensión responde directamente a la problemática inherente a la división y circulación del poder dentro de las organizaciones. Hace referencia a los sectores, roles y niveles que conforman los grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social, y por tanto son sensibles a atravesar diversos conflictos.

Para promover la mayor comprensión de esta dimensión, el autor nos facilita de manera explícita dos sistemas de poder que, según su lectura, tienen lugar en las organizaciones:

a. Sistema ejecutivo: son los roles que han sido sancionados y que se encuentran institucionalizados a partir del organigrama.

b. Sistema representativo: está compuesto por un conjunto implícito o explícito de grupos significativos de poder. Aquellos representantes de dichos grupos poseen como finalidad principal, la de interactuar con el sistema ejecutivo de modo tal que ejerzan presión a favor de los intereses propios. Se puede pensar que un conjunto explícito (legitimado y formalizado) es aquel que conforman los sindicatos. Por

el contrario, los grupos internos de poder implícitos no están formalizados, razón por la cual son negados.

En el caso de los CSRC, es posible inferir que el mayor grupo interno de poder estaría representado por el personal de seguridad ya que el mismo, si bien se ubica en la base del organigrama formal, realizan acciones y toman decisiones que competen al sistema ejecutivo. En relación a ello, dentro de la organización, tanto los directivos como otros miembros refieren de manera reiterada las siguientes afirmaciones: “la guardia no quiere bajar a los pibes”, “los guardias no los llevan a la escuela”, “la guardia los cuida en el patio”. Estas afirmaciones dejan de manifiesto la problemática de la circulación del poder en este tipo de organizaciones, demostrando que no en todos los casos la concentración del mismo se da en la cúspide de la pirámide organizacional.

Contexto

Considerando a las organizaciones como sistemas abiertos es que el autor le otorga a esta dimensión un lugar central en el funcionamiento de las mismas. Una lectura detenida de cada una de las dimensiones planteadas permitirá vislumbrar que el contexto, en mayor o menor medida, afecta a todas ellas. A los fines prácticos, se mencionan en esta oportunidad, solo los aspectos relativos al macro y micro contexto.

Tal como fue mencionado anteriormente, si bien las instituciones de régimen cerrado mantienen restricciones respecto a su vinculación con el exterior, las mismas competen a sus internados y no a su funcionamiento organizacional.

Macro contexto: Refiere a los atravesamientos institucionales que acontecen en toda organización y que determinan su devenir. En el caso del CSRC abordado se sitúa como uno de los puntos centrales en este aspecto el cambio de paradigma en relación a la atención de los jóvenes infractores a la ley penal. La Ley N° 26061, plantea un pasaje de la mirada tutelar a la mirada socioeducativa. En virtud de ello ocurre una modificación general del proyecto de los CSRC produciéndose a su vez, cambios tanto en la tarea primaria como en la estructura interna de dichas organizaciones, sumando al staff personal del ámbito educativo y reduciendo el de salud mental.

Los CSRC forman parte de los organismos dependientes de la gestión estatal y como tal replican sus procesos administrativos y financieros, recurriendo al sistema de licitaciones para conformar su cartera de proveedores así como al sistema de convenios para el relacionamiento con aquellas organizaciones que prestan servicios

internos. Si bien no se refirió ningún tipo de malestar sobre este punto, es posible pensar una naturalización de la burocratización que caracteriza a las organizaciones estatales, donde los tiempos de acción y respuesta suelen exceder a las necesidades de sus integrantes.

Micro contexto: Refiere a la interacción del grupo cercano que circunda a la organización. Es posible pensar cómo el micro contexto está determinado, generalmente, por la cultura organizacional. Si bien no es propósito del presente escrito desplegar los devenires de la cultura organizacional, no se puede dejar de mencionar que la misma también puede influir en el micro contexto en un interjuego de “constituida – constituyente”.

En CSRC contiene en su interior distintas dependencias organizacionales. Así, por ejemplo, la educación se imparte desde una organización que tiene distinta pertenencia estatal. En el devenir cotidiano, entonces, se juntan dos lógicas de funcionamiento diferentes: por un lado la lógica escolar y por otro la lógica del encierro. Esto produce, en varias oportunidades, desencuentros en la forma de trabajar con el consecuente resquebrajamiento vincular.

Reflexiones Finales

Tomando las conceptualizaciones del Análisis Organizacional, y a pesar que sus aportes se utilizan mayormente para sistematizar y esquematizar la observación de organismos empresariales, en esta oportunidad se ha podido aplicar algunas de sus herramientas diagnósticas en el abordaje otro tipo de organizaciones, como es el caso de los Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado.

Siguiendo la línea inicial del presente escrito es que se enfatiza la importancia de recurrir a una amplia variedad de recursos teórico - prácticos, multidisciplinarios, para afrontar un objeto de estudio de la complejidad y envergadura del que aborda el Psicólogo Institucional, permitiendo de este modo analizar cada una de sus aristas para luego construir una visión integral y totalizadora.

Es por ello que el Psicólogo Institucional, en su práctica profesional, debe asumir el desafío de desarrollar su versatilidad teniendo en cuenta las potencialidades y limitaciones de cada una de las teorías a utilizar en función de las características de su objeto de estudio.

Bibliografía.

- Freud, S. (1920): “Psicología de las masas y análisis del yo”, en *Obras Completas*, Tomo XVIII. Buenos Aires: Amorrortu, pp. 65-136.
- Goffman, E. (1961): *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ley N° 26061 de Protección Integral de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, L. N. R. A (2005).
- Schlemenson, A. (1991): *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós, Cap. VI, pp. 168-204.
- ----- (2007): “Remontar las Crisis”, en *Contextos incluyentes comprometidos en la crisis*. Buenos Aires: Granica, Cap. III

1 Si bien la cárcel y los hospicios configuran los prototipos de este tipo de organizaciones, no se desconoce que otras, en las que no existe mediación médica o judicial, funcionan al modo de las organizaciones totales o al menos presentan en su funcionamiento cotidiano características que permitirían considerarlas como tales.

[2](#) Proyecto de investigación UBACyT perteneciente a las programaciones 2010-2013 y 2013,-2016, llevado a cabo por docentes de la Cátedra II de Psicología Institucional (Facultad de Psicología –UBA)

3 En virtud de resguardar la confidencialidad que guía el trabajo del investigador, en el presente escrito solo se señalarán generalidades del CSRC abordado.