

# La Psicología Institucional como modalidad de intervención profesional.<sup>1</sup>

Vitale, Nora;

Civale, Viviana.

## Introducción

El escrito que se presenta a continuación tiene como eje central destacar la importancia de la Psicología Institucional como modalidad de intervención profesional del psicólogo frente a los padecimientos y a la subjetividad de nuestra época.

El texto, a los fines, prácticos, se desarrolla en tres pasos. En primer lugar, definiremos qué es la Psicología Institucional. En segundo lugar, puntualizaremos qué es una intervención institucional para, luego, en un tercer momento, presentar un caso en el que queda plasmado el trabajo del psicólogo institucional en una intervención concreta.

## Desarrollo

### Psicología Institucional

En principio, es necesario abordar ciertos conceptos. Referirse a padecimientos y a subjetividades es hablar, en otros términos, de sufrimiento y de sujetos. A partir de esta mención sentamos las bases epistémicas en cuanto al término *sujeto*. Por tal entendemos no a un ente aislado sino a un sistema abierto en permanente intercambio con el medio que lo constituye y que, a su vez, es modificado -el medio- por el sujeto en un proceso dialéctico en permanente interacción. Por lo tanto, consideramos que la subjetividad está atravesada y constituida, aún desde antes de nacer, por las diferentes instituciones: familia, educación, salud, lenguaje,

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en Agosto de 2010 en la Tercera Jornada de Salud Mental del Municipio de Ituzaingó, Buenos Aires.

entre otras. La identidad del sujeto se irá forjando a partir del pasaje por los distintos ámbitos institucionales.

Dada la incumbencia profesional del psicólogo institucional, al hablar de sufrimiento hablamos de sufrimiento institucional. Siguiendo los aportes kaesianos, al referirnos al sufrimiento en las instituciones, destacamos que no son las instituciones las que sufren, sino los sujetos inmersos en ellas, es decir, el sujeto y su cotidianeidad. En virtud de los pactos, contratos y renunciaciones que el sujeto debe realizar para apuntalarse en ese otro que la institución representa, es que se puede comprender el sufrimiento institucional (Kaës, 1989).

Mencionados estos dos conceptos –sujeto y sufrimiento institucional- centrales en el accionar del psicólogo institucional, definimos a la Psicología Institucional como una de las escuelas que abordan lo institucional en tanto campo de intervención del psicólogo; sus objetos de análisis son las instituciones, las organizaciones y las prácticas que en ellas se realizan priorizando las subjetividades que las habitan.

En este punto es necesario señalar, brevemente, a qué llamamos institución y a qué organización. La primera remite a las regulaciones socio-histórico-culturales que guían los comportamientos humanos. Baremlitt (1992) señala cuatro instituciones fundantes de la sociedad humana:

- a) El lenguaje: En su doble vertiente, como facultad humana trascendental y como actividad enteramente práctica y comunicativa. Existen distintos tipos de lenguajes: gestual, escrito, oral, etc. El precio de su trasgresión es la incomunicación.
- b) Las relaciones de parentesco: definen los lugares dentro de las familias. Prescriben determinadas uniones.
- c) La religión: regula las relaciones entre el hombre y la divinidad. Existen comportamientos indicados o contraindicados.
- d) La división del trabajo: el trabajo humano está dividido según los momentos y las especificidades de cada producción y salario. Quedar por fuera de la institución

del trabajo, o sostener condiciones paupérrimas del mismo, es una de los más traumáticos padecimientos que atraviesa el hombre actual.

En cuanto al término organización, es el mismo Barenblitt (Ibíd.: 36) quien las define como:

(...) realizaciones u objetivaciones de las instituciones. (...) Para tener vigencia, para cumplir su función de regulación de la vida humana, las instituciones tienen que realizarse, materializarse. En qué se materializan ellas [las instituciones]? En dispositivos concretos que son las organizaciones.

Así, las organizaciones resultan ser el espacio físico, concreto, en el que las instituciones se materializan. Por ejemplo, la institución del trabajo se encuentra materializada en la organización Municipio de Ituzaingó en el que día a día los sujetos que allí laboran desempeñan sus tareas.

Las modificaciones constantes del contexto en el que están inmersas las instituciones y las organizaciones van creando y re-creando el trabajo del psicólogo institucional, instándolo a abordar su objeto de análisis con una mirada disciplinar amplia y abierta. Es así como desde la Psicología Institucional consideramos los aportes, tanto teóricos como metodológicos, de la Antropología, la Historia, la Sociología y el Derecho. Del mismo modo, y dentro del mismo campo disciplinar de la Psicología, consideramos los aportes de la Psicología del Trabajo, de la Psicología Política y, especialmente, del Psicoanálisis. Asimismo, destacamos que la subjetividad de nuestra época nos invita a considerar los aportes de las nuevas tecnologías en el campo de lo institucional.

Subrayamos, entonces, que la complejidad misma de la vida institucional requiere de una batería de recursos teóricos y prácticos que configuran de por sí una especialidad en el campo profesional de los psicólogos institucionales. Considerando las distintas miradas que se pueden tener sobre lo institucional, buscamos destacar la especificidad de la Psicología Institucional en tanto campo propicio para el abordaje y el análisis del sufrimiento institucional de los sujetos inmersos en las organizaciones y atravesados por multiplicidad de instituciones.

Al respecto, señala Bleger, uno de los pioneros en el campo de la Psicología Institucional junto con Ulloa, Pichón Riviere y Malfé:

El objetivo del psicólogo en el campo institucional es un objetivo de psicohigiene: lograr la mejor organización y las condiciones que tienden a promover salud y bienestar de los integrantes de la organización. El psicólogo institucional se puede definir en este sentido como un técnico de la relación interpersonal o como un técnico de los vínculos humanos (...) y se puede decir también que es el técnico de la explicitación de lo implícito. Ayuda a comprender los problemas y todas las variables posibles de los mismos pero él mismo no decide, no resuelve ni ejecuta. (1966: 61)

### La intervención institucional

Siguiendo a Bleger, planteamos que la intervención institucional es la acción en terreno que desarrolla el psicólogo institucional con el fin de “(...) *ayudar a comprender los problemas que existen y ayudar a problematizar las situaciones por la que atraviesa una institución*” (Ibid: 71). Cabe aquí preguntarnos por qué habría que problematizar una situación. Es Lidia Fernández (1998: 61) quien ensaya una respuesta en cuanto supone que “(...) *en la base de toda institución existe un núcleo de tensión y conflicto que juega un papel central en su funcionamiento.*” Este núcleo de tensión y conflicto es negado por los miembros de las organizaciones y es por ello que ponerlos a hablar, problematizarlos, permitirá pensar las soluciones para fortalecer la dinámica institucional.

En la misma línea, Malfé (1981: 27) plantea que:

(...) el psicólogo es llamado a intervenir allí donde se ha roto o falseado la trama discursiva que da coherencia al mundo cotidiano de los sujetos  
(...) La práctica de la psicología institucional psicoanalítica consiste en una intervención esencialmente discursiva en ámbitos psicosociales de la vida cotidiana.

Cuando la trama discursiva se resquebraja, cuando la incoherencia predomina en el mundo cotidiano de los sujetos, lo que aparece es el sufrimiento institucional.

La sociedad actual favorece la emergencia de patologías que responden, entre otras cosas, al consumo y al culto de la imagen. La competencia prima exigiendo un ideal de perfección cada vez menos alcanzable prevaleciendo los aspectos narcisistas en lo individual que, en una conjunción inadvertida, se extienden no pocas veces a lo colectivo. De este modo, se favorecen mecanismos de escisión, se observan conductas impulsivas, bajo nivel de tolerancia a la frustración, respuestas expulsivas y escasa mediatización de la palabra. Y así como todo esto sucede a nivel de la vida personal del sujeto, también sucede en el mundo de los colectivos que conforman las organizaciones dado que éstas repiten en su interior la cultura en la que están inmersas, manifestándose sintomáticamente en fallas en la tarea primaria y en los vínculos entre los miembros que las componen. Estas fallas son susceptibles de ser traducidas en malestares institucionales que obstaculizan la forma en que se llevan adelante las tareas y el tipo de relación establecido entre los miembros. La prolongación en el tiempo de los malestares, acentúa la vivencia de sufrimiento que, al no ser puesta en palabras, afecta las actividades cotidianas y a sus protagonistas. Y es allí donde la intervención del psicólogo institucional cobra sentido.

### Presentación de un caso

Presentamos someramente el análisis de un caso en el que los miembros de una organización se enfrentan cotidianamente a situaciones de violencia y sufrimiento institucional. Se trata de la etapa diagnóstica de una intervención institucional realizada en el año 2008 en una escuela, de dependencia provincial, que funciona dentro de un instituto de menores (IM), de dependencia nacional<sup>2</sup>. La escuela que funciona en el IM es una comunidad educativa que está inserta en un espacio geográfico delimitado pero incluido en una organización que atiende a menores que están en conflicto con la ley penal y es justamente esa la población que

---

<sup>2</sup> En consonancia con el secreto profesional, se omiten datos que puedan revelar la identidad de la organización consultante.

concorre a la escuela. Esta inclusión es la que determina el fuerte entrecruzamiento institucional que trasciende las fronteras tanto de la escuela como del IM y que repercute inexorablemente en el funcionamiento de ambos. Es decir que coexisten en un mismo ámbito organizacional varios espacios bifrontes: la escuela y la cárcel, justicia y educación, la enseñanza y la contención, la libertad y el encierro, Nación y Provincia. Y dentro de estas últimas cohabitan, entre ellas y al mismo tiempo al interior de cada una, lo que podríamos llamar “lo nuevo y lo viejo” y todo lo que ello implica en tanto diferencias y convergencias ideológicas que repercuten en la modalidad de funcionamiento de la escuela y del IM. Estos entrecruzamientos requieren en sí mismo una profundización mayor que la que aquí podemos hacer.

En primer lugar señalaremos de manera descriptiva y esquemática cuáles son los aspectos problemáticos visibles en la organización, a saber:

1. La escuela está asentada dentro de una organización (IM) que tiene fuertes características de organización total en contraposición a las características del funcionamiento democrático de la escuela,
2. El adecuado funcionamiento de la escuela depende en gran medida del IM,
3. Tanto la escuela como el IM cuentan con legislaciones particulares que las determinan,
4. La cotidianeidad de la escuela, y del IM dentro de la escuela, se maneja más con las normas implícitas que con las explícitas,
5. Esas normas implícitas son aceptadas pero no consensuadas,
6. No existe un código de convivencia dentro de la escuela y, si existe, es desconocido por parte de varios de los actores sociales que trabajan todos los días en la escuela.

Esta complejidad inherente a la ubicación geográfica de la organización, hace que en situaciones concretas que requieren una respuesta o solución rápida, se vean lentificados los tiempos en que la acción solicitada es llevada a cabo. A partir del relevamiento de datos realizado, hemos evidenciado que no todos los miembros

del IM tienen el mismo nivel de comprensión e información sobre las reglamentaciones internas, lo que implicaría cierta centralización de conocimiento y de toma de decisiones en algunos miembros, los que a su vez perciben una sensación de sobrecarga por este hecho. Por otro lado, gran cantidad de integrantes de la escuela perciben demoras, falta de comunicación y obstáculos en la toma de decisiones, todo esto producto de la poca clarificación en torno al código de convivencia que debería ordenar el funcionamiento tanto dentro como fuera del aula. Esta falta de claridad provoca, en el terreno de lo vincular, situaciones de inseguridad y temor personal y grupal.

El contexto socio-económico actual en el que está inserta la escuela, influye necesariamente en su funcionamiento. Cualquier cambio en ese medio requiere de una adaptación de las actividades de la organización. La urgencia y necesidad de respuesta ante la adversa situación social actual provoca la vivencia de abandono de la función de la enseñanza, trocándola por una actividad percibida como meramente contenedora, especialmente en relación a los altos niveles de violencia tanto física como, sobre todo, psíquica que viven cotidianamente docentes, maestras, coordinadores, operadores y alumnos. La violencia sufrida provoca altos niveles de stress, frustración y desesperanza, hechos todos que paralizan y obstaculizan el normal desempeño de las tareas. Frente a la excesiva demanda de los alumnos surgen frustraciones por no poder realizar la tarea primaria: enseñar. El atravesamiento económico no deja de provocar situaciones de violencia, institucional en este caso. Los docentes deberían contar con un espacio propio, limpio y ordenado en el que puedan planificar sus tareas y compartir sus inquietudes. Del mismo modo, se debería contemplar la posibilidad de que el baño no esté dentro de la cocina pues hasta las necesidades fisiológicas básicas no las pueden realizar en privado. En este sentido, es menester contar con los recursos económicos necesarios para solucionar estos problemas básicos.

La problemática institucional con sus distintas expresiones se sintetiza en un deslizamiento existente entre dimensiones de distinto orden y lógicas de funcionamiento: por un lado la comunidad educativa en tanto organización democrática, por otro lado el IM en tanto organización total.

En la primera dimensión lo que aparece como valor central es la educación como proceso socializador que permite alcanzar la libertad. En la segunda, en cambio, se tiende a la reproducción de aquellos comportamientos por los cuales los jóvenes entraron en ella; sin estos la organización encierro desaparecería. Sobre esta base es que surge la pregunta acerca de cómo enseñarles a los alumnos en el encierro a ser libres. Y sobre esta base, también, se asienta el sufrimiento institucional de todos los miembros involucrados en la organización abordada.

### **Conclusión**

La Psicología Institucional, en tanto campo de inserción del psicólogo, promueve la comprensión de los avatares institucionales cotidianos: requiere una lectura y una interpretación no sólo de los aconteceres organizacionales sino también de los hechos sociales que envuelven, forman y transforman la subjetividad. Y no solo la subjetividad de los consultantes sino también la de los propios consultores. Para finalizar, nos gustaría señalar un punto en relación al término *intervención* que si bien puede parecer solo una cuestión semántica, connota el trasfondo ideológico que conlleva toda práctica profesional. Señala Gregorio Kaminsky (1999) que la noción de intervención es conocida por su empleo extendido tanto en Europa y en EEUU como en América Latina. Sin embargo, en cada una de estas regiones tiene diferentes connotaciones. Específicamente en América Latina estas connotaciones, nacidas de dictaduras y otras experiencias políticas totalitarias, son muy fuertes y afectan el empleo del término *intervenir*. Apostamos a que el devenir histórico del trabajo en el campo de lo institucional, y la misma Historia, nos permita alivianar el peso que el concepto conlleva ya que:



*Cuando los sujetos dejan de ser hacedores y son sólo hechuras se insta una malestar hecho cultura: la cultura de la mortificación. Desaparece la tensión y los sujetos terminan naturalizando la intimidación. Una comunidad mortificada, fácil presa de cualquier embaucador y sus falsas promesas.*

Fernando Ulloa (1995: 240).

### **Bibliografía**

Barembliitt, G. (1992). *Compendio de Análisis Institucional e outras correntes*.

Brasil: Ed. Rosa dos Tempos.

Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.

Fernández, L. (1998). *Análisis de lo institucional. Notas teóricas*. Buenos Aires: Paidós.

Kaës, R. (1989). "Realidad Psíquica y sufrimiento en las instituciones", en Kaës et al (Comps.) *La Institución y las Instituciones*. Buenos Aires: Paidós.

Kaminsky, G. (1999). Estrategias de intervención en Análisis Organizacional. En *Memorias del IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Malfé, R. (1981): "Psicología Institucional Psicoanalítica: Superación del Obstáculo Organizacional", en *Revista Argentina de Psicología, N°30*. Buenos Aires: APBA.

Ulloa, F. (1995). *La novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica*. Buenos Aires: Paidós.

