

**ESCENOGRAFÍAS ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGÍA INSTITUCIONAL.
ORGANIZATIONAL SCENOGRAPHIES AND INSTITUTIONAL PSYCHOLOGY.**

Autora: Pérez, Clara Eugenia.

Psicología Institucional, Cátedra II, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Área temática: Abordajes Psicosociales

Resumen

El presente trabajo comparte la experiencia de un equipo de Psicólogos Institucionales que ,en el marco del programa de extensión universitaria de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, llamado “Servicio de Asesoramiento y Contención Institucional” de la cátedra II de Psicología Institucional, asiste a toda organización que demanda nuestra colaboración para paliar el sufrimiento institucional. Desde el paradigma de la complejidad y el interaccionismo simbólico, enmarcados en la psicología institucional, tomando aportes de la psicología social y la teoría sistémica, partimos de conceptos básicos como cultura, familia y empresa para reconocer -en su peculiar articulación- los elementos de escenografías nuevas montadas sobre escenarios institucionales clásicos. En el año 2019, nos consultan dos empresas familiares que nos enfrentan a decisiones profesionales importantes en la medida en que obligan a revisar nuestras propias prácticas, desafían a reconocer y conocer las nuevas escenografías del microcontexto en las que nos vemos impelidos a actuar confiando en la eficiencia y eficacia de nuestras herramientas clásicas. Convencidos de la probada importancia del concepto “Cultura”, vale la pena retomarlo una vez más como guía de nuestros abordajes y nuestro propio análisis de implicación.

Palabras clave: Psicología Institucional- Empresa Familiar- Cultura- Implicación.

Abstract

This work shares the experience of a team of Institutional Psychologists who, within the framework of the university extension program of the Faculty of Psychology of the University of Buenos Aires, called "Institutional Counseling and Advisory Service" of Chair 2 of Institutional Psychology, assists any organization that demands our collaboration to alleviate institutional suffering. From the paradigm of complexity and symbolic interactionism, framed in institutional psychology, taking contributions from social psychology and systemic theory, we start from basic concepts such as culture, family business, company to recognize -in their peculiar articulation- the elements of scenery new mounted on classic institutional settings. In the year 2019, we consulted two family businesses that confront us with important professional decisions insofar as they force us to review our own practices, challenge us to recognize and learn about the new microcontext sets in which we are compelled to act, trusting in efficiency. and effectiveness of our classic tools. Convinced of the probability importance of the concept "Culture", it is worth taking it up once again as a guide to our approaches and our own analysis of implication.

Key words: Institutional Psychology- Family Business- Culture- Implication.

Introducción.

Definir la especificidad de la Psicología Institucional ha sido difícil desde sus comienzos. Tomando como modelo fundacional, a mediados de los '60, el legado de José Bleger y Fernando Ulloa, queda enmarcada en el Psicoanálisis. Su modo de abordaje es clínico y su campo es el aspecto que este trabajo pretende revisar y describir como dinámico y no exclusivo de una única disciplina, de un único universo de conocimientos y dispositivos de abordaje. El campo de "lo Institucional" es complejo y requiere un abordaje que lo entienda como tal. Ya es tiempo de aminorar el recelo y la competitividad hacia otras especialidades

que se fueron trazando, profundizando, ampliando en el extenso terreno de la Psicología. Personalmente y como parte de un equipo de psicólogos institucionales en trabajo con la comunidad, me inquieta y transmito a mis compañeros limitaciones autoimpuestas que el contexto aparentemente reclama que se modifique. Es necesario hacer el análisis de implicación (Lourau,1970) del equipo consultor y ser consecuentes al cumplir con nuestra tarea como docentes de la Universidad de Buenos Aires que se apuntala en los tres pilares idealmente complementarios: docencia, investigación y extensión universitaria. Es esperable que la experiencia en campo impacte en los modos y contenidos de enseñanza. Se destaca, por ello, que además del aumento de consultas de PyMES (ya que se multiplican en cantidad dadas las condiciones económico-políticas actuales); nuestra disposición hacia las mismas también se modifica y se reescriben -mejor dicho se recuperan- otros sentidos del término “institución”. En una etapa que ya no requiere la fuerza del instituyente teórico y práctico, podemos afirmarnos en la materialidad de las organizaciones para acompañarlas y asistirles sin dejar de observar particularmente el fondo institucional que las define sin temor a usurpar terreno laboral de otras disciplinas ni considerarnos “materialistas”, “concretos” con la carga de sutil prejuicio que el ámbito “psi” a veces expresa.

A continuación se resume parte de la intervención vigente con dos organizaciones que nos permiten disfrutar de nuestra tarea en escenarios que comenzamos a transitar como psicólogos institucionales confirmando nuestra cultura institucional, organizacional y profesional.

Desarrollo

La empresa A, dedicada a la rehabilitación fisiátrica, con cinco años de antigüedad bajo la razón social actual, consta de una nómina de 50 empleados, aproximadamente. La titularidad comercial y la dirección médica son dos instancias mixtas, no exclusivas de la familia, ya que son tres socios capitalistas: El mayoritario es el padre de la familia consultante y la dirección médica se cubre, acorde a la legalidad vigente, con una médica fisiatra no familiar. En el cargo de subdirectora queda una de las hijas con una especialidad afín y central para el servicio ofrecido pero no habilitante para la razón social correspondiente. El

padre -médico especialista en una rama ajena al servicio de rehabilitación- y una hermana de la misma especialidad que él, completan la gerencia de la empresa. Quedan por fuera del plantel empresarial oficial: la madre y el hermano. Con formación académica y experiencia práctica en el ámbito público y privado, incursionan (los cinco miembros de la familia) como empresarios dentro del rubro profesional afín a la mayoría de ellos.

La empresa B, dedicada a la carpintería naval desde hace tres generaciones, cuenta con una antigüedad de cinco años como astillero familiar pero no está registrado como sociedad sino que se manejan como monotributistas y eventualmente contratan a dos ayudantes. Esta familia, conformada por la pareja parental, tres hijos varones y una mujer carecen de estructura empresarial formal. Con años de experiencia práctica, ejercen su oficio y ensayan el modo más adaptativo para subsistir en el mercado.

En ambos casos, autodefinidos como “empresa familiar” solicitan nuestra colaboración para morigerar el sufrimiento institucional expresado en dificultades para sostener con éxito su tarea primaria así como en la modulación de los vínculos interpersonales familiares en el caso B y los vínculos entre la familia y sus empleados en el caso A.

Para decirlo de manera sencilla, una EF es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona. Entonces tenemos tres conceptos (y procesos sociales) que, integrados, definen claramente una EF: la familia, la propiedad y el negocio (Press, 2011,p.72)

Siguiendo esa enumeración, el Caso A presenta como propietario mayoritario al padre de la familia y como gestión de negocio pone al frente a la hija mayor, apuntalada por la necesaria profesional médica externa a la familia y en segunda línea a la hermana menor y al padre cumpliendo roles gerenciales. En el caso B, el capital es de la pareja parental que apostó todo a la compra de un espacio (galpón) como materialización del lazo “invisible” de la tarea que ya cumplía cada uno de los miembros de la familia. Tal como explicitan en su discurso, lo que podían dejar como herencia era una casa o un taller. No quisieron dejar una

propiedad que se vende y divide en partes y cada uno sigue su camino sino que quisieron dejar (y casi literalmente cumplieron) el piso sobre el cual seguir haciendo su trabajo. En cuanto al componente de gestión del negocio es donde más dificultades encuentran sin poder identificar un plan preestablecido ni una estrategia ordenada de acuerdo a una empresa específica. Sobre este segundo elemento que describe Press, pronto pudimos configurar una primer pregunta a resolver conjuntamente con la familia B. ¿Hay una organización constituida que supere los límites familiares? Consideramos que sí ya que (Kreps,G;1995) las define como colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro continuo de las metas personales y de grupo. Sobre esta particularidad trabajamos arduamente y evaluamos la continuidad de nuestro trabajo con ellos en la medida del alcance que consideramos tiene la psicología institucional. Si bien implementamos el método clínico, no es clínica de grupos ni clínica de familia nuestra materia sino que apuntamos al punto en que los sujetos institucionales cuya conceptualización se ajusta a la noción de “Grupalidad del psiquismo” (Kaes,1989) manifiestan sufrimiento por fallas, por inadecuación inevitable de ese psiquismo en la materialización de formato organizacional. A sabiendas del carácter inconsciente de estas formaciones psíquicas, continuamos nuestra intervención que no por ser exploratoria y desde la observación física y discursiva deja de generar efectos sobre los consultantes. En esa tarea, casi “detectivesca” encontramos indicadores más o menos conocidos y conscientes para ellos que nos dan paso hacia las presunciones básicas que tanto nos interesa conocer para comprender su organización y la fantasmática que -aunque invisible- los mantiene fuertemente unidos y alineados.

Con el correr del tiempo y los diversos encuentros arribamos a un diagnóstico descriptivo según parámetros de la administración de empresas y la psicología organizacional. Se identifican características estructurales y funcionales acordes al atravesamiento de dos etapas evolutivas del ciclo vital de las PyMES y las Empresas Familiares, identificadas como “El Origen” y “La Profesionalización” (Pérez, 2020) en las cuales prevalece lo emocional y el esfuerzo por llevar a puerto seguro la inversión de uno, varios o todos los que conforman la empresa incipiente. Se observa el predominio de la informalidad en los procedimientos y la lealtad al proyecto; “el fin justifica los esfuerzos” parece ser el lema del modo de hacer las cosas. En el segundo momento

se gana cierta calma en la medida en que se recupera el capital de la inversión inicial y el crecimiento como empresa va requiriendo nuevas estrategias y ordenamientos que permitan mantener el control aunque no necesariamente tan centralizado como en el origen. En la medida que se crece, se hace necesario incorporar nuevos participantes y no siempre hay familiares/amigos disponibles que aporten su trabajo y su “confianza” atribuida anticipadamente por el lazo afectivo previo. El liderazgo se emancipa -en muchos casos- del mando por propiedad del negocio porque a falta de “familiaridad” lo que suma para ser incorporado a la empresa es conocimiento técnico especializado en el rubro. Resumidas así las características en el plano manifiesto, y pivoteando en el concepto de cultura organizacional, se identifica aquello de la mismidad pero no alcanzamos a vislumbrar la distintividad respecto a otras PyMES y/o EF.

Nuestro problema, más bien es el de descubrir- en el marco de una cultura infinitamente más amplia-, los rasgos distintivos de la unidad social específica en la que estemos interesados. Esta unidad social poseerá a menudo una historia que puede ser descifrada, como también es frecuente que los protagonistas de la formación de esa cultura puedan ser estudiados, de modo que no nos vemos limitados, como suele sucederle al antropólogo, por la falta de datos históricos. (Schein,1988, pp.25)

Llega, entonces, el momento de concentrar más la atención en los aspectos de familia y trabajo como instituciones que en su particular entramado determinan las singulares entidades con que nos encontramos en plan de acompañar y asesorar. En tanto instituciones, resulta ineludible conocer la historia familiar y sus modos de cristalización en esas particulares organizaciones. Nos acercamos directamente a cierto sentido del concepto de cultura:

En resumen, en cualesquiera de estos niveles estructurales llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Schein,1988, p. 25)

En los dos casos presentados fuimos conociendo detalles de la historia familiar en la medida en que los anudamientos con la historia empresarial, conducía a los miembros a proporcionar fragmentos arcaicos y contemporáneos de la intimidad familiar tal como las fichas de un rompecabezas que en su conjunción ordenada permiten darse una idea, comprender la imagen global. Imagen que desde lo discursivo para nosotros y desde la observación reflexiva para sí mismos, dan cuenta mediante artefactos y creaciones, de los valores que sostienen y los sostiene como unidad.

En ese recorrido, identificamos tres niveles de cultura en interacción tal como propone Schein: El primer nivel de las “Producciones”, abarca artefactos, tecnología, esquemas de conducta; aquello que en el equipo llamamos “lo manifiesto”. En el caso A se destaca un mobiliario, tecnología, y recursos humanos profesionales de calidad adecuada pero de manifiesta insuficiencia numérica. La idea recurrente es la de un crecimiento de la empresa de servicios de salud sin un parejo crecimiento de su infraestructura y plantel de empleados. En el caso B, (tal como el embrión y feto humano) ya tiene el corazón en funcionamiento pero falta el desarrollo del cerebro para poder ordenar al organismo como un sistema. Han apostado todo su capital al espacio físico que reúne a los miembros de la familia y lo han hecho guiados por lo emocional más que lo racional especulativo. El galpón, como el corazón mismo, marcha y crece: se han hecho mejoras como una rampa e inclusión de sogas para maniobrar los barcos sin depender de la marea pero cometen errores administrativos y estratégicos en cuanto a manejo de cuentas bancarias, pago de impuestos, cumplimiento de horarios, confección de presupuestos para los clientes, etc. Identifican al desarrollo de instancias especializadas como requisito para seguir creciendo.

En un segundo nivel, Schein ubica los “Valores” las ideas acerca de qué y cómo debe ser; creencias e intuiciones respecto a cómo resolver problemas que se van contrastando con la experiencia y rectificando o ratificando en su validez. En el caso A la tensión se focaliza en la difícil conjunción de hacer negocio y medicina. Posicionados en la valoración y exaltación del altruismo médico (aun con diferentes criterios asociados a las diversas especialidades médicas de los miembros de la familia propietaria) se encuentran administrando empleados que no respetan o no se alinean al prestigio de la tarea y el apellido de la familia. En el caso B el valor indiscutido es lo artesanal y la transmisión de ese saber, se valora al maestro y al aprendiz sin lugar a la

emancipación/graduación del mismo. La tensión se ubica sobre el modo de hacer con los materiales que -acorde al avance tecnológico- se modifican y requieren menos esfuerzo físico y más manejo estratégico. Se identifican diferencias generacionales en la selección de materiales y la consideración de las tareas administrativas que supone una empresa.

El tercer nivel es el que el autor llama “Presunciones subyacentes básicas” que se puede entender como el cúmulo de hipótesis iniciales respecto a los modos de ser y hacer que por testeo exitoso sedimentan y hasta se invisibilizan sin dejar -por ello- de operar en la cotidianidad de la unidad social que las originó, aun cuando sus creadores ya no están para dar cuenta de ellas.

En ambos casos, es en este nivel donde afloran las características familiares, los pilares familiares sobre los cuales se van forjando las presunciones básicas empresariales, es en el fondo de ese fondo donde hallamos las raíces de problemáticas que sus integrantes califican como indómitas y hasta ridículas. Situaciones sobre las que no pueden concebir que se les escape del dominio racional. Fallidos del inconsciente, fallas en los vínculos, en la trama libidinal que sostiene a la organización. Algunos ejemplos en el caso A: “La clínica la puso papá para vos, es tuya” mientras la madre sostiene que en parte responde al retiro/jubilación del padre médico. El uso de los diminutivos del nombre de pila, el trato por vínculo “tu papá; la hija de...” En el caso B “papi y mami”, “mami hace todo”, el legado en vida, el repartir ganancia distinto de administrar, la figura paterna temida y desafiada. Supuestos básicos de las familias que se cuelan y enmascaran en las presunciones básicas e implícitas de sus empresas haciendo aún más difícil su identificación. Tras ellos vamos como psicólogos institucionales con una perspectiva clínica. Respecto al concepto “cultura” y al modo de intervención de la Psicología Institucional Psicoanalítica, Ricardo Malfé (1986) expresa:

En lugar del asesoramiento gerencial que permite perfeccionar los mitos los mitos sujetadores de una “cultura” corporativa, practicamos aquí un modelo de intervención que privilegia el esclarecimiento de una reflexión crítica sostenida por los mismos interesados. Por eso mismo, quizás, la práctica más frecuente no se lleva a cabo en organizaciones del ámbito productivo (económico), donde es difícil que ese intento se vea favorecido o tolerado sino en aquellas de los órdenes

institucionales correspondientes a la educación, la asistencia, la cultura (en un sentido no técnico de la palabra), etc. donde es más viable la tarea.

Como psicólogos institucionales seguimos los lineamientos de J. Bleger y no sólo nos (con)mueve la psicohigiene sino que recorreremos en ambos sentidos y constantemente el trecho entre teoría y práctica. Como docentes de la Universidad de Buenos Aires no dejamos de practicar la articulación y mutuo enriquecimiento entre los tres pilares de docencia, investigación y extensión a la comunidad, de manera que trabajamos al interior del equipo la posibilidad de responder a la necesidad de amenizar respetuosamente diversas teorías y modos de abordaje en la medida que el contexto y fundamentalmente los sujetos que en él conviven reclaman nuestra tarea. Nos sentimos motivados a incorporar en el programa de formación de grado herramientas del ámbito organizacional sin desatender lo institucional como blanco de nuestra tarea. De allí el trabajoso camino de analizar nuestra implicación en su sentido más específico y abarcativo.

Bibliografía.

Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. 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

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (No. 658.45 K92 1995). Addison-Wesley Iberoamericana.

Lourau, R. (1970). *Hacia una intervención socioanalítica*. En el Análisis Institucional. Buenos Aires: Amorrortu.

Malfé, R. (1986). Pertinencia y actualidad de la noción de cultura para una psicología institucional. *Revista Actualidad Psicológica*, 119.

Perez, L. (2020). MiPyMes. Recuperado en

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/perez-pymes.pdf

Press, E. (2011). La empresa familiar. En Empresas de familia. Buenos Aires: Granica.

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Gestión e Innovación. De Plaza y Janes. 1988.