

# Introducción a la Psicología Institucional

Vitale, Nora;  
Méndez, Cecilia;  
Volz, Flavia.

## Introducción

El presente trabajo es una aproximación al conocimiento de la Psicología Institucional y surge a partir de la inquietud del alumnado, como así también de muchos de los organismos que nos consultan, sobre la especificidad de la este campo. Nuestro desarrollo profesional, tanto desde la Psicología como desde la docencia universitaria, se enmarca en el campo disciplinar de la Psicología Institucional.

José Bleger, precursor del trabajo institucional en Argentina, escribe:

Psicología institucional –tal como la entiendo aquí- es un capítulo reciente en el desarrollo de la psicología, y nadie puede, en la actualidad, ostentar ni apoyarse en una vasta experiencia. Tampoco puedo yo; mi experiencia personal directa es hasta ahora limitada e incluye fundamental y casi únicamente organismos hospitalarios y educacionales (1966: 44).

Han transcurrido más de cuarenta y cinco años de los planteos del autor y el devenir de la historia nos permite ampliar los campos señalados por Bleger. Si bien los organismos hospitalarios y educacionales son los que más recurren, aún hoy, al trabajo del psicólogo institucional, no es menos cierto que la complejidad actual de los vínculos institucionales impulsa a organizaciones de diferentes temáticas -religiosas, económicas, forenses, etc.- a solicitar una consulta institucional. En virtud de ello, en el presente trabajo nos proponemos:

- Caracterizar el ámbito institucional en el cual se estudian y abordan los fenómenos de las agrupaciones humanas,
- Especificar diversos modelos conceptuales desde los cuales trabaja la Psicología Institucional,

- Introducir algunas estrategias metodológicas del trabajo del psicólogo institucional,
- Clarificar el marco institucional dentro del cual dichas técnicas se utilizan,
- Ampliar el campo de inserción laboral del psicólogo, abriendo un abanico de posibilidades teóricas y prácticas que permitan repensar nuestro rol como profesionales de la salud.

### **Desarrollo**

La Psicología Institucional aparece fundamentalmente bajo esa denominación, en Argentina, como campo definido por dos autores: José Bleger y Fernando Ulloa. Ambos autores, atendiendo los aportes de Pichón Riviere, motivaron en la década del '60 el interés por el objeto institucional. Por la función formadora en el ámbito universitario y la importante producción de conocimiento que asumieron, son considerados los fundadores y pioneros en este campo.

Bleger sostiene que la Psicología Institucional surge a partir de la necesidad del psicólogo de ubicarse socialmente de diferente manera, “volcando su quehacer hacia actividades sociales de más envergadura, trascendencia y significación” (Ibíd.). Para ello, precisa el autor, es necesario pasar de una perspectiva individual a una social, reconsiderando los marcos teóricos a la vez que extendiendo el ámbito de trabajo. En definitiva, lo que Bleger plantea es que el psicólogo tiene la posibilidad de centrar su tarea en la psicoshigiene (promotora de salud) antes que en una actividad psicoterapéutica (enfermedad-cura).

La Psicología Institucional es uno de los abordajes que puede tener el fenómeno de lo institucional. Desde nuestro posicionamiento epistemológico, la consideramos como una práctica profesional que se desarrolla e interviene en organizaciones que consultan por conflictos en las relaciones interpersonales y en/con la tarea, es decir, por conflictos institucionales. En este sentido, es un campo de investigación principalmente cualitativa y, a su vez, un campo de investigación-acción: se explora, se relevan datos, se los

procesa y, al mismo tiempo, se van produciendo efectos sobre el propio campo que está siendo objeto de investigación.

Analizar las organizaciones implica estudiar su estructura, su dinámica, las prácticas laborales y, especialmente, los atravesamientos institucionales que las recorren. Para ello es menester preparar la estrategia general del profesional en el trabajo institucional, es decir la forma en que se deben administrar los conocimientos y las técnicas. El psicólogo es un profesional de la salud que adquiere en su formación instrumentos y técnicas para trabajar en diversos ámbitos: entrevistas, encuestas, técnicas grupales, el libre discurrir, la escucha psicoanalítica y la interpretación, entre otras. Para trabajar desde la Psicología Institucional se debe considerar el ámbito de intervención dentro del cual dichas técnicas serán utilizadas, la pertinencia y la forma en que se deben administrar los conocimientos y los procedimientos adecuados.

Se trabaja fundamentalmente en el plano discursivo, tratando de encontrar los significados de los conflictos interpersonales y con la tarea, pero sin perder de vista los factores determinantes del contexto socio-histórico-político. De este modo, la Psicología Institucional combina los campos institucional e individual y confluye en uno donde está presente lo psicológico individual y lo psicológico colectivo. Es en este sentido que el abordaje toma en cuenta los vínculos intersubjetivos en ámbitos donde los aspectos conscientes, preconscientes e inconscientes constituyen una trama libidinal signada por los aspectos sociales, culturales e históricos.

Dado que el abordaje de la Psicología Institucional es en las organizaciones, las instituciones y las prácticas que en ellas se desarrollan, debe puntualizarse una diferenciación en relación a la segunda. Existe una doble acepción del término institución (Ulloa, 1969); en un sentido amplio refiere a un sistema de regulaciones socio-histórico-culturales, a la sociedad con sus marcos regulatorios, económicos, jurídicos, culturales y políticos. Desde este punto de vista debe ser entendida como predeterminando el actuar, el pensar y el sentir de los sujetos en tanto plasmaciones sociales instituidas por la ley y las costumbres. Las instituciones nos preexisten, regulan nuestras relaciones y nos dan pertenencia e identidad. Por lo tanto, otorgan un

marco regulatorio, no solo externo, sino también constitutivo del aparato psíquico. Es por ello que les adjudicamos perennidad, que nos mueve a imaginarlas inmortales, permanentes en algún lugar de nuestra personalidad (Kaës, 1989).

La otra acepción es en sentido restringido y es sinónimo de organización o establecimiento. En esta segunda acepción, las instituciones se convierten en el objeto visible, recortado, al cual se dirige el psicológico institucional. La organización es, entonces, un sistema social, limitado y acotado que existe para el cumplimiento de fines más o menos precisos, con niveles jerárquicos diferenciados y distribución de roles y tareas (Schlemenson, 1991). Las organizaciones son la materialización de las instituciones o, dicho de otra forma, las instituciones se plasman en las organizaciones y las atraviesan. Con *atravesamiento* nos referimos a que las instituciones determinan aspectos de las interacciones que se establecen en las organizaciones, aquellos modos de hacer y de pensar que allí se producen y se reproducen en la sociedad. Las instituciones constitutivas de toda sociedad –lenguaje, sexualidad, trabajo, sistema de creencias- (Barembliitt, 1992) y las singulares formas organizacionales –familia, escuela, empresa, club, entre otras- constituyen el macro contexto moldeador de los psiquismos desde la incidencia histórico-cultural que tiene efectos productores sobre los sujetos.

El sujeto nace y vive en las instituciones permanentemente, ellas lo van creando y moldeando. Por este motivo, las instituciones poseen un carácter fundante, tanto en el plano social como en la constitución del psiquismo individual. Esta afirmación se apoya en los escritos sociales de Freud (1948) y en las teorizaciones de Kaës (1989) acerca de la función del apuntalamiento psíquico de las instituciones y de las formaciones intermediarias. Ambos autores son una fuente de referencia para el psicólogo institucional en tanto permiten pensar al sujeto y a las instituciones desde una perspectiva psicoanalítica.

De lo hasta aquí señalado, se desprende que una organización no puede reducirse a una sola institución y es por ello que el objeto de estudio de la Psicología Institucional es complejo, heterogéneo y posee numerosos atravesamientos.

Así como la organización y la institución son objeto de análisis, interpretación e intervención, también lo son las prácticas instituidas de orden laboral y profesional. Las tareas que los sujetos desarrollan dentro de las organizaciones aparecen, en general y desde sus propios discursos, como una práctica fallida, conflictiva y/o sufriente. Desde la escucha de este sufrimiento institucional es que el psicólogo realiza el análisis de las prácticas, tratando de descifrar lo que los sujetos conocen, y lo que no, de las tareas que son consideradas como fuente de malestar. Cuando surge una demanda por conflictos institucionales, resulta insoslayable que en algún momento de la consulta emerjan, por parte de los consultantes, obstáculos en la realización de sus prácticas o en el trabajo específico.

En este punto, se vuelve imprescindible explicitar, delimitar y delinear el perfil profesional del psicólogo institucional, siguiendo a Bleger (1966). El objetivo siempre deberá ser el de la psicohigiene, es decir, lograr la mejor organización y las condiciones que tienden a promover salud y bienestar de los miembros de la institución. El psicólogo institucional funciona como un técnico de la relación interpersonal, de los vínculos humanos y un técnico en la explicitación de lo implícito, es decir, en poner en palabras lo no dicho, en develar lo latente de la institución a partir de lo manifiesto. Es un profesional que ayuda a comprender los problemas y todas las variables posibles de los mismos aunque nunca decide, ni resuelve ni ejecuta. Su rol es más bien el de un asesor, un consultor externo que co-construye con los consultantes una posible salida al malestar institucional que motivo la consulta.

En base a la heterogeneidad y complejidad del abordaje de las instituciones arriba desarrollado, es que la Psicología Institucional necesita de una multiplicidad de miradas, enriquecidas por los aportes de las diferentes disciplinas. Es así como se vale de los aportes metodológicos y conceptuales de diferentes campos de la Psicología.

El Psicoanálisis aporta comprensión a la estructuración libidinal de un colectivo, a la fantasmática que lo recorre, a cómo se organiza, se cohesiona y bajo qué ideales. También se toma de esta rama el método clínico, entendiéndolo como una indagación operativa donde se observan detalladamente y de manera completa los sucesos; se

comprende el significado de los mismos y cómo se relacionan; se interpreta, señala o reflexiona sobre dicha comprensión para realizar una hipótesis que será verificada, ratificada o rectificada. Todo este proceso se lleva a cabo dentro de un encuadre riguroso, que permite darle una constancia a las variables. Este aporte resulta central en el abordaje de la Psicología Institucional Psicoanalítica.

La Psicología del Trabajo contribuye con conceptos y herramientas para comprender una organización concreta, ya que en el seno de toda organización hay una tarea, un trabajo que se realiza. La Psicología Política nos permite analizar cómo se despliega el poder dentro de las organizaciones, bajo qué preceptos y las posibles consecuencias de su devenir.

Así mismo, consideramos los aportes de diferentes disciplinas. La Antropología estudia las formas en que la cultura se establece cohesionando grandes colectivos a través de las argumentaciones míticas. Analizar los mitos de una organización nos ayuda a comprender el significado de las ideologías y los valores de un grupo humano específico.

La Sociología es la vía regia para analizar los fenómenos colectivos producto de la interacción social de los sujetos. Nos brinda conceptos centrales, tales como implicación y analizador, que resultan centrales para comprender los momentos no sólo de la organización abordada sino también del propio equipo consultor.

La Historia nos permite recuperar la memoria institucional, la memoria que en las organizaciones vamos a encontrar bajo la forma de relatos fundacionales; la fundación, el momento de origen es central para comprenderlas. Desde nuestra perspectiva, el recordar para no repetir resulta cuasi central en el trabajo del psicólogo institucional.

## **Conclusión**

La Psicología Institucional promueve la comprensión de los avatares institucionales cotidianos: requiere una lectura y una interpretación de los hechos sociales. Pensar las instituciones hoy, recorrer su historia, develar su estructura, ocuparnos del sufrimiento

de los sujetos dentro de ellas, es una forma de sostener las instituciones de la democracia en este momento particular de nuestra historia.

El hecho de repensar sobre nuestras prácticas y nuestro rol profesional nos invita a reflexionar críticamente y a analizar las acciones realizadas para introducir así mecanismos de corrección de rumbo, de reconocimiento de errores, de transformación de patrones tanto en el ámbito de la docencia como en el de trabajo institucional.

Finalmente, sabemos que nuestro intento de articular conceptos para caracterizar una práctica y un ámbito de trabajo, la Psicología Institucional, tropieza con el obstáculo de requerir una enumeración extensa de conceptos teóricos, frente a lo cual hemos resignado el desarrollo pormenor de algunos de ellos en pos de favorecer un acercamiento más abarcativo y general del quehacer del psicólogo institucional.

### **Referencias bibliográficas**

- Baremlitt, G. (1992). *Compendio de Análise Institucional e Outras Correntes*. Brasil: Ed. Rosa dos Tempos.
- Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Freud, S. (1948). "Psicología de las Masas y Análisis del Yo", en *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Kaës, R. (1989). "Realidad Psíquica y Sufrimiento en las Instituciones", en Kaës et al (Comps.) *La Institución y las Instituciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, A. (1991). *La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Ulloa, F. (1969). "Psicología de la Instituciones. Una Aproximación Psicoanalítica", en *Revista de Psicoanálisis, Vol. XXVI, N° 1*. Buenos Aires: APA.

