

Informe de devolución diagnóstica institucional

Vitale, Nora,
Volz, Flavia.

Introducción

El presente informe de devolución diagnóstica es una síntesis del resultado de una consulta institucional iniciada por una comunidad religiosa¹ (CR) y llevado a cabo por un equipo conformado por docentes de la Cátedra II de la materia Psicología Institucional, Facultad de Psicología, UBA. Como motivo de consulta, los miembros de la CR manifiestan una serie de malestares que abarcan distintos aspectos de la misma sin presentar un motivo puntual y específico. El proceso de consulta se inicia en el año 2003, cerrando su primera etapa de trabajo² a fines de 2006.

El informe diagnóstico es realizado sobre la base del análisis de los datos obtenidos a lo largo de 3 años de intensa labor de trabajo en terreno. Las técnicas utilizadas han sido: observación y registro, análisis de documentación escrita, aplicación de técnicas grupales acordes al grupo de trabajo, encuestas, entrevistas institucionales grupales e individuales y talleres de reflexión institucional³.

Las distintas estrategias utilizadas han permitido reconocer la diversidad, las diferencias y las similitudes que existen al interior de la CR. A principios de 2007 se presenta al grupo consultante y bajo la forma de asamblea, el informe escrito de devolución diagnóstica que aquí se resume.

1 En el presente escrito se entenderá por comunidad religiosa al conjunto de individuos que comparten una creencia, sea cual fuera la doctrina de la misma, y que se organizan bajo alguna entidad legal.

2 El tiempo transcurrido entre el inicio de la consulta y la finalización de la etapa diagnóstica responde a las características particulares de la organización consultante.

3 El trabajo en terreno que posibilita la elaboración del presente informe, ha sido realizado, además de por quienes suscriben, por los Licenciados: Gustavo Melera, Mariela Ciabattini, María Paula Diego, Fernando Vilallonga, Fernanda Laveglia, Silvia Olmedo, Gabriela Brudnik, Miriam García, Alicia Mezzano, Mónica Torres, Carolina Gallo, Alejandro Burlando Páez, Juan José Santoro, Luciana Luccarda, Mariana Funes Molineri, Mabel Besada, Gina Tittaferante, María Alejandra López, Graciela Fernández, Silvana Blaser y Jorgelina Di Iorio.

Es menester destacar que la información referenciada respeta el secreto profesional por lo que no aparecen datos reales ni de la organización consultante ni de los miembros de ella.

Por último, señalamos que lo que sigue a continuación, si bien respeta una de las posibles modalidades de un informe de devolución diagnóstica, ha sido adaptado en virtud de sostener lo mencionado en el párrafo anterior.

Desarrollo

Todo informe de devolución diagnóstica se realiza sobre la base de una hipótesis de trabajo que el equipo consultor elabora durante el proceso diagnóstico. En el caso de la CR, la hipótesis gira en torno a la existencia de una superposición constante entre comunidad de fe y organización⁴. Esta superposición impide la necesaria diferenciación que debería existir entre una y otra a los fines de evitar puntos de tensión. Esos puntos de tensión, que habitan en las tres distribuciones que plantea Ulloa (1969), se traducen en malestar y sufrimiento institucional (Kaës, 1989) obstaculizando la realización de las tareas cotidianas.

Identificada esta superposición, es posible trabajar con ella a los efectos de abrir un camino que permita diferenciar a la CR en tanto agrupación de pares con sus principios religiosos y doctrina de fe como elemento cohesionador y unificador, de la CR como organización racional que tiene objetivos, metas, actividades y modalidades de funcionamiento con niveles jerárquicos diferenciados.

4 Organización: *La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite* (Schlemenson, 1991: 177).

Presentamos un cuadro en el que se señalan cuatro de los conceptos centrales que hacen a la vida cotidiana de la CR. Si bien no son todos los considerados en el informe entregado a los consultantes, son los que, a nuestro criterio, resultan pertinentes para esta presentación.

Comunidad de Fe		Organización
Vínculos (fe)	C	Vínculos (tarea)
Democracia (igualdad)		Democracia (diferencias)
Representatividad (individual)		Representatividad (colectiva)
Trabajo (voluntario)		Empleo (dinero)
	R	

Los conceptos aparecen separados en el cuadro sólo a los fines de facilitar la lectura del análisis que realizamos; en la práctica cotidiana están íntimamente relacionados, repercutiendo unos sobre otros.

Hecha la aclaración y enumerados los conceptos centrales, analizamos la significación y los efectos de la superposición de cada uno de ellos⁵.

Vínculos

Como comunidad de fe: Aquí los vínculos están dados por la fe; aquello que mantiene unidos a los miembros de la CR abordada es la fe en común que cada uno de los miembros mantiene para con sus aspectos doctrinales. En este punto estamos hablando de algo que, si bien es compartido por todos, es más del orden de lo *individual*: la fe la siente cada uno en su interior.

Como organización: En una organización los vínculos se generan, en primera instancia, en torno a la tarea. Aquí estamos en el orden de lo *colectivo*, lo grupal: la tarea que realiza, o no, cada uno repercutirá sobre la tarea que realiza, o no, el otro, y esto tanto entre los miembros de la CR como con el contexto que los rodea.

⁵ El análisis que se realiza a continuación no cuestiona ni pone en tela de juicio la fe y/o la doctrina religiosa que profesan los miembros de la organización consultante.

Efectos: Si una persona no realiza una tarea o la realiza mal y/o a desgano y no se le reclama, responsabiliza y/o sanciona por cuestiones *vinculares que tienen que ver con la fe*, además de superponer la comunidad de fe a la organización, se genera un alto monto de sufrimiento institucional. Se debe comprender que cuando una persona no hace su tarea o la hace mal y/o a desgano hay otra persona que tiene que hacerla y/o corregirla produciéndose así la sobrecarga de tareas sobre unos pocos y el malestar en todos.

Democracia

Como comunidad de fe: De acuerdo a los preceptos de *igualdad* que sostiene la CR, todos los miembros de la misma tienen la posibilidad de ser representantes en el proceso de toma de decisiones sobre *todos* los temas que hacen a la vida de la CR, más allá y sin considerar la idoneidad específica que el caso amerite.

Como organización: La democracia es una modalidad de funcionamiento organizacional, un sistema con mecanismos de participación directa (las decisiones son tomadas por todos los miembros de la organización) o indirecta / representativa (las decisiones son tomadas por un representante elegido en base a la reconocida idoneidad para el tema que se trate). La organización consultante funciona bajo la modalidad de democracia indirecta o representativa, entre otras cosas porque la magnitud de la CR dificulta otra modalidad de funcionamiento. En este punto es necesario destacar que aceptar las *diferencias* no cuestiona el criterio de igualdad; implica reconocer las necesidades no sólo de los individuos sino también las de la organización en pos del adecuado funcionamiento del colectivo.

Efectos: El ejercicio democrático dentro de una organización requiere indefectiblemente para su funcionamiento la distribución de tareas y responsabilidades que se verán reflejadas en el organigrama formal. Resulta imprescindible la delimitación de roles claramente establecidos y ocupados por personas idóneas y capacitadas para llevar a cabo la función que el rol designa. Si se superpone a esto la comunidad de fe sosteniendo que todos están igualmente calificados para participar en el proceso de

toma de decisiones, se cae en la falacia de pensar que democracia –en el caso específico de la CR- es solo ir a votar, obviando así, entre otras cosas, la idoneidad específica necesaria para la toma de determinadas decisiones. Por este motivo, algunas resoluciones aceptadas provocan malestar y sufrimiento institucional.

Representatividad

Como comunidad de fe: Como se ha señalado en el punto anterior, la CR abordada se gestiona por medio de representantes elegidos mas allá de sus capacidades. En este sentido, cada uno es representante frente a otros de la confesión de fe que los agrupa y une. Esto es así desde los documentos escritos, desde la Historia Oficial. Sin embargo, desde los testimonios orales recogidos algunos de los elegidos han manifestado no sentirse representativos de la CR pues temen traer sólo las palabras y las ideas *individuales* y no las de los representados. Otro tema central es que reiteradamente se eligen representantes de acuerdo a la mayor disponibilidad horaria o de acuerdo a la capacidad retórica.

Como organización: Un representante es alguien que presenta a un ausente, ya sea a una persona o a un *colectivo*. Y en la CR esto debe ser así por dos motivos centrales: por la magnitud de la organización (como señaláramos anteriormente) y por una cuestión de tiempo y de dinero. Al elegir un representante se deben tener en cuenta algunos criterios, entre ellos: que el representante tenga claras sus ideas, que sea idóneo en el tema que se lo convoca, que conozca adecuada y profundamente el funcionamiento de la organización, que no tenga sentimientos de incompetencia, que no tenga miedo o vergüenza de hablar y que tenga capacidad para tomar decisiones.

Efectos: Si no se dan los mínimos criterios señalados en el párrafo anterior y se superpone lo que se establece desde la comunidad de fe (elegir mas allá de las capacidades) sucede lo que muchas veces pasa en las reuniones decisorias de la CR, esto es que mientras unos pocos llevan la discusión los demás escuchan (o no), y cuando llega el momento de votar, votan (o no) sin tener bien en claro qué es lo que están votando o para qué. Nuevamente aparece el malestar y el sufrimiento institucional.

Trabajo - Empleo

Como comunidad de fe: El *trabajo* que realizan los integrantes de la CR, tanto al interior de la organización como en y con el contexto, es *voluntario*. El criterio del trabajo voluntario es sostenido por los preceptos religiosos y encuentra su excepción en el personal administrativo y en los tutores religiosos⁶ (TR).

Como organización: Aquí entra en juego aquello de lo que no se habla en la CR: el dinero. Así, el dinero aparece como el gran analizador (Lourau, 1970) dentro de la CR, es lo invisibilizado y a la vez lo visible, es uno de los grandes motores del miedo a hablar.

Cuando por el trabajo que se realiza se obtiene a cambio un ingreso hablamos de *empleo* (Neffa, 1999). La recompensa salarial organiza un modo de existencia, un ritmo de vida y los tiempos tanto a nivel individual (se necesita percibir un salario para satisfacer las necesidades básicas individuales) como a nivel organizacional (el tiempo remunerado no se contrapresta igual que el tiempo del voluntariado).

En relación a los que sí cobran, creemos que persiste una preocupación por lo que se percibe como justo y equitativo (Schlemenson, 1991). Nos estamos refiriendo al salario de los TR. Desde este punto de vista se abren dos cuestiones: por un lado resulta justo el salario que se recibe cuando guarda relación con las tareas que se deben realizar. Por el otro, lo equitativo en relación al salario se piensa en función de comparaciones; éstas incluyen el aporte que cada uno realiza, el nivel de capacidad personal que se despliega en las tareas, los tiempos que se le dedican, el compromiso y la responsabilidad que cada uno asume.

Efectos: El trabajo, voluntario en este caso, es una actividad orientada hacia una finalidad: la prestación de un servicio. Dicho servicio tiene una utilidad social en tanto promueve la satisfacción de una necesidad ya sea personal o comunitaria. El trabajo así entendido involucra a todo ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que

⁶ Designamos con el término tutor religioso a todas aquellas personas que llevan a cabo el liderazgo espiritual de una CR, sea cual fuera la doctrina que guía la misma.

despliega su fuerza física, moviliza dimensiones psíquicas. En este punto, todos los miembros de la CR están de acuerdo. Sin embargo, cuando hablamos de empleo, y de acuerdo a lo manifestado por los miembros de la CR en relación a los TR, la equidad salarial parecería no existir. Sobre este tema aparece un profundo malestar entre los TR dado que algunos consideran que varios de sus pares no realizan el esfuerzo y la tarea que el compromiso con la CR requiere. Este mismo malestar y por el mismo motivo, lo viven todos los miembros de la CR. Aquí el cambio sería posible si, y sólo si, cada uno de los TR es capaz de reconocer su contribución y en relación con ella, aceptar un nivel de pago equitativo. Esto se logra cuando se ha alcanzado cierto grado de madurez, compromiso y de autoevaluación. Lo que sobra en la CR es trabajo y lo que falta es empleo, es decir existen dificultades para transformar en una relación de empleo todo el trabajo que queda sin hacer, o que se hace sin cobrar, o que se cobra mal o que voluntariamente no se cobra por determinados aspectos doctrinales, superponiéndose en este punto la comunidad de fe con la organización. Y esa es otra causa, casi central, del sufrimiento institucional.

Conclusión

La CR abordada **es** una comunidad de fe y una organización; está comprometida en la realización de acciones que le permiten relacionarse con el contexto externo donde habita para: subsistir, crecer, desarrollarse y evitar el riesgo de su propia fragmentación. Pensar a la CR sólo como una comunidad de fe equivale a verla como autosuficiente; no conocer la relación y los límites de la CR como comunidad de fe y como organización también.

El ideal que cohesiona a los miembros de la CR es del orden de lo personal y cada uno, en más o en menos, la tiene: la fe está, podemos discutir cómo o cuánto pero no podemos obviar que es el núcleo cohesionador de la estructura libidinal que los sostiene como grupo, como comunidad de fe. En cambio en el plano de la organización estamos más en el orden de lo colectivo, y aquí sí es donde se discute ampliamente el

compromiso que cada uno tiene con la CR y es, justamente, donde aparecen superpuestas la comunidad de fe y la organización.

El aligeramiento del sufrimiento institucional podrá ser posible cuando todos y cada uno de los miembros de la CR reconozcan los límites que como seres humanos y como organización tienen y, por sobre todo, cuando actúen en base a ellos y los acepten sin que esto genere culpas, sospechas y malos entendidos tanto en la comunidad de fe como en la organización.

El proceso de trabajo iniciado por la CR nos ha permitido llegar a lo latente, lo oculto, lo silenciado de la CR: hay temor y/o resquemor a revisar lo organizacional porque toca a la comunidad de fe. Superponer ambas instancias ha funcionado como un mecanismo de defensa, ha sido un modo de evitar lo temido, esto es: darse cuenta que lo que se cuestiona, en definitiva, es la fe.

Por último, destacamos la importancia que reviste que una CR realice una consulta institucional. La posibilidad de disentir, de pensar y pensarse, ha posibilitado que el presente informe de devolución diagnóstica se convierta en lo que es, ni más ni menos, otro producto de la CR.

Bibliografía

Kaës, R. (1989). "Realidad Psíquica y sufrimiento en las instituciones", en Kaës et al.

(comps.) *La Institución y las Instituciones*. Buenos Aires: Paidós.

Lourau, R. (1970). *Análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.

Neffa, J. C. (1999). *Actividad, trabajo y empleo. Algunas reflexiones sobre un tema en debate*. Buenos Aires: FaHCE, Universidad Nacional de La Plata.

Schlemenson, A. (1991). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.

Ulloa, F. (1969). "Psicología de las instituciones; una aproximación psicoanalítica", en *Revista de Psicoanálisis, Vol. XXVI, N° 1*. Buenos Aires: APA.