

Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

Programa de Magíster de Psicología Clínica de Adultos

Tesis para obtener el Grado de Magíster en Psicología Clínica de Adultos

Título: “Psicología Clínica Institucional: Una intervención que fracasa cuando es exitosa.

Estudio de caso de intervención sobre sufrimiento institucional”.

Autor: Juan Marcelo Balboa Gallardo

Profesor patrocinante: Gonzalo Miranda Hiriart

Fecha: 31 de Julio de 2013

Índice	
I. Introducción	4
1. Presentación de la tesis	4
2. Sufrimiento institucional	8
3. Preguntas de investigación	10
II. Metodología de Investigación	11
III. Marco teórico: Fundamentos Psicoanalíticos y Socioanalíticos del Sufrimiento Institucional	15
1. Fundamentos Psicoanalíticos de la relación entre el psiquismo y lo social	16
1.1. Sigmund Freud. Fundamentos de la relación entre psiquismo y lo social	16
1.2. Wilfred Bion. Los Organizadores psíquicos del grupo	19
1.3. Elliot Jaques. Los sistemas sociales como sistema defensivo	24
1.4. José Bleger. La sociabilidad sincrética y la sociabilidad por interacción	26
2. Fundamentos psicoanalíticos y psicodinámicos del Sufrimiento Institucional	29
2.1. René Käs. Realidad psíquica y Sufrimiento Institucional	29
- Pensar lo institucional	29
- El Sufrimiento Institucional	30
- Lo institucional y su status en el campo psicoanalítico	31
- Formaciones intermediarias y espacios comunes de la realidad psíquica	35
- Fuentes del sufrimiento institucional	41
2.2. Christophe Dejours. El Sufrimiento en el Trabajo	44
- Acerca de la Psicodinámica del Trabajo	44
- Acerca del Sufrimiento en el Trabajo	49
- Sufrimiento y defensa	51
3. Fundamentos de la intervención institucional y del intervenir el Sufrimiento Institucional	53
3.1. René Lourau. La intervención socioanalítica	53
- El Análisis Institucional	53
- El proceso de institucionalización	54
- Acerca de la intervención socioanalítica	56
3.2. Horacio Foladori. Sufrimiento e Intervención Institucional	63
- El Sufrimiento Institucional	63
- Teoría de la Fisura Institucional	65
4. Fundamentos del Dispositivo Grupal Operativo de Intervención Institucional	68
4.1. Enrique Pichón-Riviére. Teoría del Grupo Operativo	68
- Teoría y técnica del Grupo Operativo	68
- El proceso grupal. Definición y Puntos de Vista	69
4.2. Horacio Foladori. El Dispositivo Grupal en el Espacio Institucional	71
- El Grupo-Análisis	71
- La implementación del Dispositivo Grupal en el espacio Institucional	72

IV. Presentación del Caso: “Un caso de intervención sobre el sufrimiento Institucional”	74
1. La Corporación	74
1.1. Antecedentes institucionales	74
1.2. Acontecer institucional: Conflicto y demanda	76
2. La Consultora	80
2.1. Antecedentes institucionales	80
2.2. Acontecer Institucional: Conflicto y oferta	82
3. La Intervención	85
3.1. Antecedentes	85
3.2. Fase preliminar	86
- Entrevista de acuerdo comercial	86
- Entrevista Grupal para definición de objetivos y negociación de expectativas	87
3.3. Primera Fase: Diagnóstico	90
- Dispositivo Outdoor de diagnóstico organizacional	90
- Registro de la producción grupal	92
- Reunión de presentación de resultados primera fase	95
3.4. Segunda Fase: Hacia el Cambio Organizacional	99
- Dispositivo de Análisis Grupal	99
- Entrevista de cierre y entrega de informe	101
4. Post-intervención	102
- Situación post-intervención de la Corporación	102
- Situación post-intervención de la Consultora	103
V. Análisis del Caso	104
VI. Hipótesis en torno a preguntas de investigación	116
VII. Conclusiones	117
VII. Bibliografía	118
Anexos	143
Anexo 1: Registro Grupo-Análisis	143
Anexo 2: Registro Evaluación Grupal Grupo-Análisis	148
Anexo 3: Entrevista post-intervención	153

I. Introducción

1. Presentación de la Tesis

El objetivo general de la presente investigación es intentar contribuir al desarrollo de la psicología clínica en el campo grupal e institucional desde una perspectiva psicoanalítica y de análisis institucional. Específicamente, nos interesa el análisis de la problemática del sufrimiento institucional, entendiéndolo por ello el sufrimiento psíquico en que se produce en el espacio y a raíz del acontecer institucional. Consideramos el sufrimiento institucional, como lo señala René Käs, como una vía privilegiada para entender la problemática institucional en tanto realidad psíquica, cuestión que es en última instancia.

La presente investigación corresponde a un estudio de caso, específicamente, un caso de intervención con un grupo institucionalizado que solicita una intervención a raíz de un problema de sufrimiento institucional. La intervención es realizada por un equipo consultor organizacional, del cual formó parte el investigador tesista, y que implicó el diseño y la aplicación de un dispositivo de grupo operativo con tareas de esclarecimiento y de análisis institucional.

Lo particular del caso, y el hecho que lleva al investigador a centrarse en su análisis es que corresponde a una intervención que fracasa, no bien haber sido bien evaluado por el consultante y el consultor. Este hecho remueve los cimientos de una aproximación que resulta ser ingenua a la luz de los hechos producidos una vez terminada la intervención. El hecho, que se detalla en acápite específico, es que el equipo consultante resulta siendo objeto de una auditoría interna, con resultados inesperados, marcados por despidos, suspensiones, renunciaciones y con un nivel de sufrimiento de parte de los auditados, cuestionados en su gestión. Esto no fue previsto en el trabajo interno de revisión del propio acontecer institucional, desarrollado en la intervención de consultoría externa realizada pocas semanas antes. Esto instala la primera parte de la interrogante del investigador: ¿cómo es posible que durante las semanas de trabajo de consultoría, esta situación no haya podido ser vislumbrada?, ¿qué mecanismos permiten comprender tal situación? ¿Se trata de un problema metodológico? ¿O responde a mecanismos psicológicos o institucionales más profundos que impiden el pensamiento de los actores implicados?

A esto se agrega que paralelamente, la organización consultora, sufre un proceso similar, con resultados de quiebre interno, cuestión que tampoco fue prevista por ninguno de los consultores, que también produce un quiebre organizacional y sufrimiento por parte de sus miembros. Las mismas interrogantes recayeron ahora sobre la segunda organización. Pero además surgió la interrogación acerca de si ambos quiebres institucionales se vinculan, y determinan la imposibilidad de pensar en procesos internos de tales características. De este modo, lo que constituyó en un comienzo una pregunta por los mecanismos psíquicos grupales e institucionales que habrían permitido el éxito de una intervención, se transformó en una pregunta por los mecanismos psíquicos que determinan su fracaso.

En definitiva, se intentó analizar el proceso y el contenido producido por este dispositivo de intervención dando cuenta primero del funcionamiento psíquico ligado al acontecer institucional, el cual da origen al sufrimiento institucional, y luego, reflexionando sobre el intervenir del sufrimiento institucional. Esta segunda vertiente de la investigación busca comprender la manera en que es posible pensar la intervención institucional con posibilidades de éxito, en cuanto dar cuenta de la realidad psíquica que se genera la articulación de dos entidades institucionales, consultante y consultora; y cómo dicha articulación psíquica-interinstitucional puede condicionar las posibilidades, alcances y destino de la intervención.

La investigación responde a la intención de aportar al desarrollo de conocimiento de la clínica institucional, en una lógica epistemológica ascendente, es decir fijando como punto de partida el plano de la práctica clínica.

Por otro lado, la opción de realizar un estudio de caso es consistente con la idea de que el análisis institucional implica la presencia y el encuentro directo con el investigador con el fenómeno, en este caso el sufrimiento institucional, pasando a formar parte del hecho institucional investigado. En este sentido la investigación responde a una reflexión que implica directamente al investigador en cuestión, quien enfrentado con el fracaso de su labor de intervención, se interroga acerca de las determinantes del intervenir el sufrimiento institucional.

Para el estudio del caso, se trabajó en la recopilación y organización del material producto de la intervención organizacional, en términos de documentos como informes, protocolos de intervención, fotografías, audios; que permitiera reconstruir el proceso y el contenido

generado por el dispositivo de intervención desarrollado en sus distintas fases, para luego realizar su organización como material de investigación.

La siguiente tarea fue la producción de un conjunto de instrumentos teóricos que sirvieran de marco referencial para el análisis del caso en cuestión. La elaboración de este marco se articuló fundamentalmente en el campo del psicoanálisis y de sus desarrollos en el campo grupal e institucional. En tal sentido, comprendemos el hecho institucional, y específicamente, el fenómeno del sufrimiento institucional como un hecho psíquico cuyo entendimiento obliga a contar con instrumentos que permitan dar cuenta de tal condición. Es por ello que la indagación teórica se concentró en el campo de aquellas teorías, que fundadas en el psicoanálisis y el análisis institucional, abordan la problemática de la realidad psíquica, el sufrimiento y la intervención institucional.

Dentro de la producción de este marco de referencia realizamos, primero, una revisión de los fundamentos psicoanalíticos para el estudio de lo social e institucional, incluyendo el trabajo Sigmund Freud referido a la psicología de las masas; y a algunos de los principales referentes de la investigación de los grupos y las organizaciones desde una perspectiva psicoanalítica: Wilfred Bion y sus experiencias con grupos, y a Elliot Jaques y José Bleger con sus análisis de las instituciones como sistemas metadefensivos.

En cuanto a los desarrollos más específicos y actuales de la clínica institucional, se consideró a cuatro autores cuya producción teórico-clínica permiten construir un conjunto amplio de instrumentos teóricos para el análisis de las preguntas de investigación. El primero de estos autores es el psicoanalista francés René Kaes, autor que aborda el problema del hecho y al sufrimiento institucional, fundamentando en primer término su status dentro del campo psicoanalítico, y analiza el tema de las formaciones heterogéneas e intermedias que permiten dar inteligibilidad a los espacios intra, inter y transobjetivos, sean estos espacios grupales o institucionales, cuestión que resulta muy pertinente para nuestro estudio.

Una segunda línea de análisis, convergente en cuanto a la elucidación del sufrimiento institucional, es la desarrollada por Christopher Dejours, la “Psicodinámica del Trabajo”, en la cual aborda la problemática de los mecanismos defensivos desarrollados por los grupos de trabajadores frente a las exigencias del trabajo, mecanismos que les sirven para enfrentar las vicisitudes del trabajo en las condiciones contemporáneas, pero que al mismo tiempo

constituyen la base de su malestar y sufrimiento, desarrollando la idea de la normalidad sufriente como objeto clínico.

En tercer término, se consideró aspectos específicos de la de la obra de René Lourau, en cuanto a la concepción de institución y la intervención socioinstitucional, en tanto constituye un aporte fundamental para pensar la intervención socioinstitucional.

En último término, consideramos pertinente incluir parte del trabajo de Horacio Foladori, autor que se ha preocupado de pensar la institución realizando la revisión e integración de distintos desarrollos teóricos, cuestión que nos ayudó en la elaboración de la complejidad de estos planteamientos, y también contribuye con nociones propias como la idea de fisura institucional.

El caso fue analizado a la luz de los instrumentos conceptuales del marco referencial producido. Se definieron dos preguntas de investigación principales, a partir de las cuales se elaboró una serie de preguntas específicas en torno al contenido y proceso del caso, apoyados en el marco teórico. Luego se trabajó en la integración del análisis realizado organizando su presentación en torno a ciertos tópicos que permitieran un relato coherente que apuntara a dar cuenta de los mecanismos que dan origen al sufrimiento institucional; su discusión teórica y la elaboración de una hipótesis explicativa del fenómeno estudiado.

2. El sufrimiento institucional

El sufrimiento en las instituciones constituye un campo prioritario para disciplinas de las ciencias sociales y de la salud. Distintos organismos, vinculados directamente o indirectamente al campo laboral, han realizado grandes esfuerzos por dar cuenta, tanto de sus desarrollos y transformaciones, como de sus múltiples efectos en lo social y en lo sanitario.

Cobra importancia entonces, desde el punto de vista clínico, el desarrollo de nuevas aproximaciones al hecho institucional, y en general de la vida de las personas; que puedan dar opciones más comprensivas en relación con sus efectos en la vida social.

En este sentido, consideramos lo señalado por René Käs en cuanto a entender el espacio institucional como trasfondo implícito que funciona asegurando la continuidad sobre la cual se sostiene la vida psíquica, determinando sus formas y posibilidades.

El estudio de la realidad institucional adquiere particular relevancia para su actualización e invención permanente, “desde el reconocimiento fundamental de sus funciones y legitimidad en la determinación de la vida institucional y sus efectos en la subjetividad” (Käs, 2002: 14).

En esta perspectiva, el sufrimiento institucional, es definido por Käs como aquel sufrimiento vinculado al espacio y al acontecer institucional, en donde el sujeto singular hace la experiencia de la “locura común”, en tanto su parte “loca” se encuentra depositada, encapsulada e invisible, en los “pliegues” psíquicos institucionales. Lo que sufre en definitiva, es la parte de institución internalizada en el sujeto singular. Para este autor las fuentes del sufrimiento en el espacio institucional son múltiples y requieren de un análisis exhaustivo y con los instrumentos teóricos necesarios para dar cuenta de su naturaleza psíquica.

Las manifestaciones ligadas al sufrimiento institucional, corresponde para Käs a un amplio conjunto: masividad de los efectos del acontecer institucional, ideas fijas, parálisis del pensamiento, odios incontenibles, ataque paradójico a la innovación, confusión, sincretismo, ataques contra el proceso de vinculación y diferenciación, acting, somatizaciones violentas, entre otros. Estas manifestaciones permiten al analista

institucional acceder a la dimensión psíquica de la institución y de este modo a la angustia que, acrecentada por la desagregación de la fractura del espacio institucional, revelan su función de vinculación, y cuya violencia paraliza la capacidad de pensamiento del sujeto implicado institucionalmente.

Una segunda perspectiva considerada corresponde a lo señalado por Horacio Foladori, en cuanto a que el sufrimiento institucional es producto de la violencia institucional, “de aquello que es sentido como avasallamiento del yo, condiciones impuestas, imposibilidad de implementación de una estrategia defensiva que le otorgue cierta autonomía al yo” (Foladori; 2008:161). Para este autor, el trabajo no es en sí generador de sufrimiento, sino, son las condiciones del trabajo institucionalizado las que generan esta vivencia, producto del choque de las normativas propias del grupo y de las normativas institucionales.

Una tercera perspectiva que hemos de considerar respecto del sufrimiento en el espacio institucional, corresponde a la desarrollada por Christophe Dejours en su “psicodinámica del trabajo”. Para este autor el trabajo en sí debiera ser fuente de gratificación y aprendizaje, cuestión que sin embargo, es condicionada por el trabajo contemporáneo. En los lugares de trabajo, dirá Dejours, se puede encontrar el sufrimiento de los que trabajan asumiendo tareas de riesgo en condiciones de precariedad, sujetos de abuso laboral, pero también de quienes sufren por no poder satisfacer las exigencias que la organización del trabajo les imponen: exigencias de tiempo, ritmo, formación, información, etc.; y la forzada adaptación a la cultura o a la ideología de la empresa. Dejours comprendió que estas condiciones no permiten establecer una relación directa con la salud mental, pero sí que establecen una “normalidad sufriente” producto de la activación de estrategias defensivas colectivas que se producen y se reproducen en el ámbito del trabajo.

Nuestra investigación intentó abordar la problemática del sufrimiento del grupo institucionalizado, a través del estudio de un caso de intervención en el espacio institucional, con el fin de poder contribuir a la intervención de dicho fenómeno desde una perspectiva clínica.

3. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo explicar que el análisis realizado no haya permitido prever, aunque fuera como posibilidad, la posterior crisis corporativa?
2. ¿Cómo explicar que una serie de elementos resistenciales del grupo corporativo al análisis del acontecer institucional no fuesen hablados/pensados durante la intervención, la cual fue evaluada satisfactoriamente en sus dos fases?
3. ¿De qué manera el acontecer institucional de la consultora determina sus posibilidades de análisis?
4. ¿Es posible establecer una relación entre las crisis de ambos grupos institucionales, el corporativo y el consultor?
5. ¿Por qué se sostiene la idea de fracaso en la intervención institucional, en qué se fracasa?

II. Metodología de Investigación

La investigación realizada correspondió a un estudio de carácter cualitativo centrado en el estudio de caso único.

El caso se refiere a una intervención dentro del campo de la Psicología Clínica Institucional.

La investigación presenta la particularidad de que el caso estudiado fue realizado por el mismo investigador quien formó parte del equipo implicado en ella, cumpliendo un rol central en la problematización, diseño y ejecución de la intervención. El análisis realizado significa que el investigador ha debido revisar su propio trabajo en el campo clínico. Esto constituye un problema en el sentido de su implicación, cuestión que ha intentado ser enfrentada a través de la lectura sistemática del docente patrocinante, quien opera como mirada externa, que resguarda la necesaria distancia para la reflexión y el análisis del caso; y su validez en términos de su producción científica. El caso se refirió a una intervención en torno al sufrimiento en el espacio institucional. La estrategia de investigación estuvo dirigida a comprender las dinámicas psíquicas de un grupo de trabajo en el contexto institucional, tomando como material el contenido producido a través de un dispositivo grupal de intervención, material que fue analizado a la luz de un marco teórico producido para este efecto. Se intentó por esta vía producir conocimiento a partir del análisis del caso intentando estudiarlo desde varios ángulos posibles.

Acerca de los estudios de caso

Se entiende por estudio de caso a un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el *entendimiento comprensivo de dicha situación*, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada en su conjunto y dentro de su contexto.

Se puede definir un estudio de este tipo como: “una pesquisa empírica en profundidad y multifacética que:

- (1) investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real;
- (2) cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes o claramente diferenciables;
- (3) que utiliza múltiples fuentes de evidencia o datos; y
- (4) que utiliza primordialmente (pero no exclusivamente) métodos cualitativos de investigación”.

Los estudios de caso se utilizan para describir una situación de particular interés, para explicar un resultado, para identificar mecanismos a través de los cuáles distintas situaciones se encadenan en el tiempo, como también, para validar teorías. Los estudios de caso privilegian una visión interpretativa de *policy analysis* que busca el mayor grado posible de realismo, y por lo tanto, no aspira a eliminar las “impurezas” como lo hacen las aproximaciones experimentales o cuasiexperimentales. Además, este enfoque reconoce el valor de las particularidades, y que las excepciones son un material interesante de ser estudiado. Cabe señalar, también, que este enfoque acepta -y hasta cierto punto lo considera como su objeto de estudio- el posicionamiento político de la investigación y los investigadores, lo que abre un espacio para que sus resultados permitan reencuadrar los problemas y a definir formas de cómo intervenir la realidad.

Esta metodología forma parte de lo que se conoce como una tradición “heurística-compreensiva”. «En consideración de la especificidad de los fenómenos psíquicos, esta concepción de psicología sostendrá la necesidad de crear metodologías alternativas a las científicas (naturales) para generar conocimiento adecuado al objeto de conocimiento. De esta forma, la reflexión sobre las características distintivas del objeto cobran importancia característicamente la historicidad de los fenómenos psíquicos, su contextualización sociocultural, y por sobre todo, la consideración de la dimensión de sentido/significado de todo acto psíquico» (Groebens, 1997, En Cornejo,C.; Las dos culturas de/en la psicología» Rev. Psicología UCH, vol XIV, 2005).

Intentamos de esta manera producir un dispositivo de investigación que nos permita realizar lo que Horacio Foladori denomina como una lectura *sintomal* del texto producido por la intervención. Foladori desarrolla la idea de una lectura como “práctica productiva que intenta circunscribirla problemática en la cual está instalado un texto” (Foladori; 2005:42). La lectura sintomal parte de la premisa de que el discurso no es uniforme, es decir que contiene valores distintos para la producción de sentido. Se trata, dice Foladori, de identificar los síntomas para establecer sentidos adicionales y enriquecedoras. Los principales mecanismos que intervienen en esta producción son el desplazamiento, según el cual el sentido puede estar en otro lado; y la condensación, según el cual existen elementos del discurso que concentran diversos sentidos. Esta producción de sentido puede llegar, en un extremo del desplazamiento, a destruir el sentido literal del discurso, “donde lo negativo constituye lo afirmativo” (Foladori; 2005:43). Características singulares de esta producción de sentido sintomal son que el discurso está siempre abierto a nuevas significaciones, por lo tanto, no existe verdad absoluta y toda verdad es transitoria; la producción de sentido se realiza a partir de la propia lógica interna del discurso, siendo el propio sistema de relaciones el que configura “la red sobre la que será posible ir produciendo sentido” (Foladori; 2005:45).

En definitiva, la investigación apunta a una reflexión crítica del caso, en torno al sufrimiento institucional y el intervenir de dicho fenómeno, que permitió producir sentidos a partir de lo literal, lo que permitió el acceso a la realidad psíquica institucional, contenida en lo no-dicho, lo que subyace en el discurso institucional.

Con este fin se elaboró dos preguntas de investigación que operaron como ejes del análisis del discurso del grupo institucional.

A continuación, y con referencia al marco teórico producido, se trabajó en la construcción de una serie de preguntas vinculadas a los ejes de análisis, las cuales permitieron una indagación más específica. Este conjunto de preguntas constituyó el instrumental de disección del contenido del caso.

En un tercer momento se trabajó en integrar lo dilucidado tratando producir un cuerpo discursivo de análisis. La presentación del análisis se organizó en torno a sub-tópicos vinculadas con las preguntas-eje. Y se trabajó en torno a los emergentes grupales producidos por los dispositivos de intervención.

Finalmente se intentó una discusión del caso y la generación de una hipótesis explicativa del fenómeno estudiado.

III. Marco teórico: Fundamentos psicoanalíticos y Socio-Analíticos del Sufrimiento Institucional

Introducción

El presente marco teórico contiene un conjunto de instrumentos teóricos, inscritos en el campo psicoanalítico y del socioanálisis, que abordan la problemática de la realidad psíquica en el espacio grupal e institucional. Está organizado según cuatro ejes teóricos.

El primero de ellos se refiere a los fundamentos psicoanalíticos de la relación entre la constitución psíquica subjetiva singular, y el espacio institucional y social. Considera los primeros fundamentos psicoanalíticos referidos a esta relación, Freud, Bion; así como aquellos autores que se consideran antecedentes más directos de la psicología institucional, como Jaques y Bleger.

El segundo eje teórico se refiere al abordaje específico del sufrimiento institucional para lo cual hemos considerado los trabajos de los autores René Käs y Christophe Dejours. El primero desarrolla un marco conceptual en torno a la realidad psíquica en espacio institucional; y aborda específicamente el problema del sufrimiento institucional. De Dejours hemos de considerar su Psicodinámica del Trabajo donde aborda el problema del sufrimiento en el trabajo como resultado de los mecanismos defensivos colectivos desarrollados por el grupo de trabajadores para enfrentar las condiciones de trabajo.

El tercer eje teórico aborda la intervención institucional con los trabajos del sociólogo institucional René Lourau y del psicólogo institucional Horacio Foladori. Este último autor, también es considerado también en sus formulaciones acerca del sufrimiento institucional, y luego en lo que se refiere a la instalación de dispositivos grupales, aparece incorporado a los fundamentos del Grupo Operativo. Esto se debe a que es un investigador que ha abordado todas estas temáticas, intentando trabajar en torno a al sufrimiento y su intervención; a quien evidentemente, tenemos como referencia transversal. Lo hemos incluido en el acápite de intervención por ser, para nosotros, el eje central de sus planteamientos. Lourau, por su parte, desarrolla un conjunto amplio de instrumentos teóricos referidos al espacio y la sociodinámica de la intervención institucional. El último eje teórico se refiere específicamente al tema del grupo centrado en la tarea. Esto se debe a dos razones, la primera de ella es su pertinencia en la fundamentación de la psico y

sociodinámica del grupo institucionalizado; y la segunda, se refiere a que constituye el fundamento teórico del dispositivo de intervención del caso estudiado.

1. Fundamentos psicoanalíticos de la relación entre psiquismo y espacio social.

1.1. Sigmund Freud. Fundamentos de la relación entre psiquismo individual y espacio social.

En su texto de 1921 “Psicología de las masas y análisis del yo”, Freud se interesa en comportamiento de las masas, particularmente en dos masas organizadas: el ejército y la iglesia; para dilucidar los efectos de la masa en la constitución psíquica individual, desarrollando de esta manera, lo que constituye una primera teoría psíquica de grupos institucionalizados, la cual sigue constituyendo referencia para los psicólogos grupalistas e institucionalistas contemporáneos.

Freud considera premisa fundamental, que no corresponde considerar la psicología individual y psicología social como ámbitos del todo independientes, pues si bien la psicología individual se preocupa de los mecanismos por los cuales el individuo procura alcanzar la satisfacción de sus mociones pulsionales, el individuo no puede prescindir de sus vínculos, cuestión por la cual dirá que “desde el comienzo mismo la psicología individual es simultáneamente psicología social” (Freud, 1991: 67). Esto ya define la estrecha relación entre psiquismo y el espacio social, que Freud pudo establecer.

La idea de “psicología de masas” se va a referir específicamente a “la influencia simultánea ejercida sobre el individuo por un gran número de personas con quienes está ligado por algo, al par que en muchos aspectos puede serle ajenas” (Freud, 1991: 68). Esto se aplica al individuo en tanto miembro de algún colectivo mayor, ya sea un linaje, un pueblo, una institución, o directamente una multitud organizada como multitud o aglomeración espontánea y transitoria, reunida para un determinado fin. El objeto del análisis de una psicología de las masas, será entonces dilucidar la organización de dicha “masa psicológica”, y su efecto sobre el individuo, esté o no físicamente presente en ella, cuestión, esta última que Freud va a considerar secundaria para su efecto sobre el individuo. Con esto, establece los pilares para la construcción de un psiquismo institucional.

Freud distingue en la multitud una serie de fenómenos específicos como son la aparente atrofia de la personalidad de sus integrantes, la convergencia de la dirección de sus pensamientos y sentimientos, el acrecentamiento generalizado de la afectividad y de lo anímico inconsciente, y la ejecución inmediata y compulsiva de deseos y propósitos. Este

efecto de “masificación” psicológica correspondería al “desmontaje y despotenciación de la superestructura psíquica desarrollada tan diversamente en cada individuo, lo que vuelve operante el fundamento inconsciente, uniforme en todos ellos” (Freud, 1991: 71).

Este fenómeno encontraría explicación en una particular ligazón de los individuos, la cual sería necesariamente libidinosa, por una necesidad afectiva de aceptación. Centrado su análisis en masas organizadas en las cuales existe un ente conductor o coordinador, va a señalar que en ellas la masificación produciría una doble ligazón psíquica, con el conductor y con los demás miembros. Establece así, la constitución de la masa como un fenómeno psíquico, indicando que está se constituye como tal desde el momento en que se establecen estos lazos libidinales; sin dejar de considerar que en cualquier multitud existe una tendencia inherente hacia la constitución de una masa psicológica.

El mecanismo psíquico que explicaría este fenómeno correspondería a la Identificación, forma primordial de ligazón afectiva con un objeto, la cual “pasa a sustituir a una ligazón libidinosa de objeto por vía regresiva, mediante introyección del objeto en el Yo; y puede nacer a raíz de cualquier comunidad que llegue a percibirse en una persona que no es objeto de las pulsiones sexuales” (Freud, 1991: 101). Esto último explica la duración y persistencia de las ligazones institucionales, puesto que al no corresponder a pulsiones de satisfacción inmediata, generan un vínculo más duradero e intenso.

La Identificación corresponde a un mecanismo primordial e implica el conjunto de ligazones afectivas con los primeros objetos de amor, vínculo ambivalente por entrar en contradicción con el amor de sí mismo, el narcisismo, que aspira siempre a su autoconservación y que se comporta como si toda divergencia implicase una amenaza. “Si en la masa aparecen restricciones del amor propio narcisista que no tienen efecto fuera de ella, he ahí un indicio concluyente de que la esencia de la formación de masa consiste en ligazones libidinales recíprocas de nuevo tipo entre sus miembros” (Freud, 1991; 98).

Desarrolla la idea del surgimiento en el interior del yo del Ideal del yo, instancia que se separaría del yo al punto de poder confrontarse a él. Esta instancia, va a cumplir las funciones de observación del yo, como conciencia moral y de censura onírica, constituyendo una influencia fundamental en el proceso de represión. Considerado este Ideal del Yo herencia del narcisismo originario, del autoerotismo infantil, irá tomando los influjos del medio, en particular sus exigencias, a las cuales el yo no siempre puede

allanarse, de manera que, “toda vez que no puede contentarse consigo en su yo, puede hallar satisfacción en esta instancia” (Freud, 1991: 109).

Freud entra en el mecanismo de identificación sustenta tesis central de una estructura libidinal en la masa: “una masa primaria es una multitud de individuos que han puesto un objeto, uno y el mismo, en el lugar de su ideal del yo, a consecuencia de lo cual se han identificado entre sí en su yo” (Freud, 1991: 110).

En definitiva, tenemos que para Freud lo común, lo homogeneizante en la masa es la instalación de un único objeto común de ligazón afectiva inconsciente. Según esto la masificación psicológica correspondería a un comportamiento homogéneo y convergente, como consecuencia de la identificación con igual Ideal del Yo cuestión que define como una convergencia psíquica sincrónica hacia un mismo objeto. Esto explica para Freud, que las multitudes puedan comportarse de la manera más despreciable o más loable, por el objeto de identificación. El empobrecimiento del narcisismo, subordinado al amor por el líder y por los demás miembros del grupo, contribuiría a esta homogeneización. Esta formulación permite pensar suponer, en la institución, la existencia de un espacio psíquico común, una realidad psíquica institucional.

1.2. Wilfred Bion. Los organizadores psíquicos grupales.

W. Bion, psiquiatra inglés, psicoanalista, desarrolló un conjunto de nociones y conceptos en torno a psiquismo de grupo con gran influencia en el psicoanálisis grupal e institucional. Desarrolló y sistematizó una experiencia pionera en el campo de la clínica y la teoría psicoanalítica, utilizando dispositivos grupales en el manejo de un hospital de alienados de guerra.

Su trabajo como psiquiatra institucional le permitió dar cuenta de ciertas pautas del comportamiento grupal, a partir de las cuales infirió que el grupo tiende a desarrollar una estrategia psíquica, de carácter defensivo, para enfrentar la angustia. Bion, intentó revisar los planteamientos freudianos de la psicología de masas, incorporando algunas nociones psicoanalíticas de Melanie Klein, respecto de las posiciones del desarrollo psíquico temprano. Dicha conceptualización le permitió desarrollar la idea de que la experiencia grupal resulta, para el individuo, de tal complejidad e intensidad que recurrirá a una regresión masiva a *mecanismos psíquicos primarios*, similares a los que presenta el bebé frente al pecho materno; puesto que los mecanismos defensivos propios del yo y las pautas de comportamiento aprendidas resultan insuficientes, especialmente en grupos no suficientemente estructurados.

Bion observó que las emociones y sus diferentes manifestaciones son enfrentadas por los miembros del grupo de modo que pareciera que la autoría de las intervenciones no corresponde a ninguno de los individuos en particular, sino que pertenecen al grupo como totalidad, permitiendo el beneficio fantasioso del anonimato. Supone entonces un accionar instalado en la fantasía de una actividad mental grupal o mentalidad grupal. Respecto de esto dirá,

“... Arriesgaré la idea de la existencia de una mentalidad grupal que actúa como recipiente de todas las contribuciones anónimas que se hacen, y a través de las cuales se gratifican los impulsos y deseos implícitos en dichas contribuciones. Cualquier contribución a esta mentalidad grupal debe obtener el apoyo de las otras contribuciones anónimas, o estar de acuerdo con ellas. Esperaría que la mentalidad grupal se caracterizara por una uniformidad contrastante con la diversidad de pensamiento de las mentalidades individuales que han contribuido a su formación” (Bion, 1994; 47).

Desarrolla así la idea de un psiquismo grupal, el cual constituye, por un lado, la posibilidad de gratificación de ciertas necesidades individuales y por otro lado constituye el obstáculo para lograr otras. La mentalidad grupal, como lo va a denominar, constituye la expresión unánime de la voluntad inconsciente del grupo, a cuya formación el individuo contribuye también de manera inconsciente. En consecuencia, constituye un mecanismo de intercomunicación diseñado para asegurar que la vida del grupo marche de acuerdo con ciertos supuestos básicos, noción que Bion instala como eje de su teoría grupal.

Bion supone en todo grupo una actividad psíquica compartida, y distingue dos tipos de actividad concomitantes, la correspondiente al “grupo de trabajo” y al “grupo de supuesto básico”.

La actividad psíquica del grupo de trabajo apunta a que todo grupo se reúne para hacer algo, una tarea grupal explícita. A partir de esto se establecen relaciones de mayor o menor cooperación entre sus miembros lo que liga su actividad a la realidad, utilizando lógicas racionales, para la realización de una tarea, de ahí su nombre.

Junto a este tipo actividad psíquica grupal existiría otro conjunto de ellas, las cuales operan obstruyendo, diversificando o asistiendo la actividad del grupo de trabajo, y tienen en común el atributo de constituir poderosas tendencias emocionales, en apariencia caóticas, las cuales se vuelven en cierto grado de coherencia si se admite la idea de que surjan en conjunto de ciertos “supuestos básicos” comunes a la totalidad del grupo. Esta dinámica psíquica del grupo de supuesto básico es principalmente inconsciente, es decir, los miembros del grupo participarían inconscientemente en la combinación instantánea para compartir y actuar de acuerdo al supuesto básico predominante en determinado momento del acontecer grupal.

Los supuestos básicos corresponden a mecanismos grupales inconscientes, derivados de intensas emociones producto de la ansiedad grupal. La ansiedad en el grupo surge de la fantasía común de una mentalidad grupal, origen de la vivencia de pérdida de la individualidad en el grupo. Es la pérdida de la identidad en grupo psicológico ante la cual los individuos se defienden asumiendo inconscientemente distintos tipos de actividad mental grupal.

La denominación de supuesto básico, parte de la idea de que el grupo aparece actuando "como en acuerdo" de un supuesto grupal básico común, que determina ciertos objetivos y defensas frente a determinadas ansiedades y emociones que amenazan al grupo. Estas emociones están vinculadas para Bion, con la posición esquizo-paranoide definidas por Melanie Klein para la vida psíquica temprana.

Tres son los supuestos básicos establecidos por Bion. El supuesto de dependencia, el de emparejamiento y el de ataque y fuga. El primero de ellos se refiere al supuesto inconsciente, de que existe o debe existir necesariamente una persona que está a cargo del grupo; alguien que sabe, que contiene y que protege. En los grupos terapéuticos este supuesto básico ve facilitada su instalación en la persona del terapeuta, en la medida que el terapeuta ocupa explícitamente este lugar. En el grupo institucional, similar proceso ocurriría en torno a la figura del líder organizacional, la jefatura.

El segundo supuesto básico corresponde a la fantasía de que existe una pareja en el grupo, fantasía que se asienta en fantasías primarias y que reporta contención ante las ansiedades a partir de la idea de que el futuro depara mejores y más optimistas condiciones para el grupo, a través de un líder mesiánico, que surgirá producto de esta unión. Supuesto a la base de la ilusión grupal, descrita posteriormente por Anzieu, y que forma parte de los mecanismos fundamentales del grupo institucionalizado.

Por último está el supuesto básico del ataque y fuga que lleva a los miembros de los grupos a organizar su conducta según esta dinámica ayudándole así a enfrentar la angustia grupal, a través de expresiones de odio, generalmente dirigidas al analista, o de evasión.

Los dos últimos supuestos implican una actividad organizada en partes, es decir requieren la fragmentación del grupo en partes que entran en conflicto. Sólo el supuesto de dependencia engloba a todos los miembros en una dinámica menos fragmentada, menos primitiva, aunque igualmente regresiva.

Las emociones asociadas a estas actividades son particularmente intensas, y si bien corresponden a las mismas ansiedades conocidas en otras instancias; en esta instancia se combinan de un modo singular según el supuesto básico predominante, estableciendo un patrón singular emocional, que el coordinador grupal puede inferir.

Para Bion la contratransferencia en el trabajo grupal es esencial, puesto que es a través de su análisis, el coordinador grupal que se puede acceder a la dinámica grupal. Para Bion no existe otro indicador más directo del acontecer psíquico grupal que lo que el coordinador siente o entiende que el grupo le demanda o le atribuye. Esto opera en el supuesto de que el coordinador grupal es parte del grupo, otro miembro del grupo que pasa a ocupar un rol en la dinámica imaginaria grupal, lo que le permite ubicarse en la trama emocional. Bion recurre al análisis del mecanismo de Identificación Proyectiva para conjeturar lo que ocurre en el grupo.

La dinámica psíquica grupal oscila en cuanto al dominio de cada tipo de actividad mental grupal. El grupo de trabajo está en relación con un supuesto básico a la vez. Mientras esto ocurre, los otros supuestos básicos entran en receso. Esto indicaría que la dinámica del grupo se constituye a partir de que el grupo básico, gobernado por alguno de los supuestos básicos, se coordina con el grupo de trabajo, relegando a los otros supuestos a su temporal represión.

El intentar dar cuenta del destino de los supuestos básicos relegados transitoriamente, llevó a Bion a proponer la existencia de un sistema primario de la mentalidad grupal y que corresponde a lo que denominó sistema protomental. Este sistema correspondería a un sistema arcaico, donde lo físico y lo psicológico se hallan indiferenciados; una matriz de la que surgen fenómenos, que en un principio parecen ser sentimientos discontinuos, sólo ligeramente ligados entre sí. Este sistema contiene los destinos de los supuestos básicos y constituiría una realidad psíquica propiamente grupal, en la medida que son ininteligibles en el individuo, salvo en la situación grupal.

El sistema protomental surge de la idea de que cada supuesto contiene rasgos vinculados con objetos parciales extremadamente primitivos, que en algún momento liberan ansiedad psicótica. “En el sistema protomental existen prototipos de los tres supuestos básicos, cada uno de los cuales existe como una función de la pertenencia individual al grupo; cada uno como una totalidad en la que ninguna parte puede separarse de las demás. Sólo en un nivel distinto, en un nivel donde los acontecimientos emergen como fenómenos psicológicos, parece posible una diferenciación de los componentes de cada supuesto básico, y en dicho nivel podemos hablar de sentimientos de temor o seguridad o depresión o sexo, u otros semejantes” (Bion, 1994, pág. 84)

Este sistema protomental explicaría las enfermedades de grupo. Estas enfermedades se manifiestan en el individuo, pero sus características demuestran con claridad que es el grupo el que está atacado, más que el individuo, así como (sólo que en sentido opuesto) en el supuesto de ataque-fuga parece siempre que es el grupo, antes que el individuo, el que es defendido. (Bion, 1994; 85). Esta idea resulta fundamental para los posteriores desarrollos del sufrimiento institucional.

1.3. Elliot Jaques. Los sistemas sociales como sistema de defensa contra las ansiedades psicóticas.

Elliott Jaques (1917-2003) psicoanalista y psicólogo organizacional de origen canadiense, formado en el psicoanálisis kleiniano. Su noción de que los sistemas sociales actúan como defensa complementaria contra la ansiedad inconsciente, cuestión determinante para comprender la tarea organizacional desde un punto de vista psicodinámico inconsciente del grupo, es referencia fundamental para la clínica institucional.

Jaques, observó cierta correspondencia entre algunos fenómenos sociales y ciertos procesos psicóticos. En su texto dirá, “las instituciones son utilizadas por sus miembros individuales para reforzar sus personales mecanismos de defensa contra la ansiedad y en particular contra la recurrencia de las tempranas ansiedades paranoide y depresivas” (Jaques, 1972:458). A partir de esta idea estudió ciertas funciones defensivas en el grupo institucionalizado intentando mostrar como los mecanismos de identificación proyectiva e introyectiva operan al vincular la conducta social e individual.

Su premisa básica es que “uno de los elementos cohesivos primarios que reúnen individuos en asociaciones humanas institucionalizadas es el de la defensa contra la ansiedad psicótica” (Jaques, 1972:458). Según esto se entiende que los individuos tenderán a externalizar aquellos impulsos y objetos internos que de otra manera darían lugar a la ansiedad psicótica, ligándolos en la vida de las instituciones sociales en que se asocian.

Esto permite explicar en parte manifestaciones que se observan en las organizaciones a nivel de relaciones humanas laborales, como la disociación, la hostilidad y otras manifestaciones de malestar o sufrimiento en la organización. Para Jaques “estas manifestaciones serían la contraparte social de lo que aparecería como síntomas psicóticos en individuos que no han desarrollado la capacidad de usar los mecanismos de asociación en grupos sociales para evitar la ansiedad psicótica” (Jaques, 1972:459).

Así, el proceso social institucional proporciona una visión ampliada de los fenómenos psicóticos individuales. Por otro lado puede explicar las razones de la resistencia al cambio de muchas tensiones sociales y grupales, en tanto, corresponderían a resistencias grupales inconscientes, frente al cambio en las relaciones sociales institucionales, el cual es vivido como amenazante.

Jaques es pionero en proponer la pertinencia del abordaje psicoanalítico del campo socioinstitucional, entregando los elementos explicativos que permiten mostrar cómo los individuos hacen un uso inconsciente de las instituciones, asociándose a ellas y cooperando inconscientemente para reforzar las defensas internas contra la ansiedad y la culpa. “Estas defensas sociales sostienen una relación recíproca con los mecanismos de defensa interior” (Jaques, 1972:461).

El funcionamiento psíquico defensivo descrito por este autor alude que al compartir objetos externos con otros con propósitos de proyección, se producen relaciones sociales fantaseadas a través de la identificación proyectiva con el objeto común. Estas relaciones fantásticas son elaboradas luego por la introyección; y el carácter bidireccional de las relaciones sociales es mediado en virtud del juego bidireccional de identificación introyectiva y proyectiva.

Las ideas de E. Jaques constituyen una referencia fundamental para todos los desarrollos teóricos posteriores que intentan explicar la realidad psíquica institucional.

1.4. José Bleger: la sociabilidad sincrética y la sociabilidad por interacción

José Bleger (1922 - 1972) psiquiatra y psicoanalista argentino, clínico de los estados límite. Discípulo de Enrique Pichón Riviere, contribuyó con estudios que dieron fundamento a la psicología social e institucional, influenciando a autores europeos, en Francia y en Italia.

Bleger define al grupo como “una sociabilidad establecida sobre un trasfondo de indiferenciación o de sincretismo en el cual los individuos no tienen existencia como tales y entre quienes existe un transactivismo permanente” (Bleger, 2002:70).

Se define así que la interacción grupal e institucional necesita de un trasfondo común de sociabilidad, por lo cual se debe considerar en el grupo, la existencia de un modo de relacionamiento que es una no-relación en el sentido de una no-individuación, que se impone como matriz grupal, persistiendo durante su existencia. Esta forma de relación corresponde a lo que denomina “sociabilidad sincrética”, que se diferencia de la “sociabilidad por interacción”, forma manifiesta de relación social, tanto en los grupos como en las instituciones.

A partir de esta distinción, Bleger propone considerar dos niveles de identidad grupal. Uno corresponde a la identidad alcanzada por un trabajo en común, que llega a establecer pautas de interacción y de comportamiento que están institucionalizadas en el grupo, definida por la tendencia a la integración e interacción entre los individuos. Esta corresponde a la “identidad grupal por sociabilidad”. Otro nivel de identidad corresponde a la “identidad grupal sincrética”, la cual está determinada por una socialización donde no existen límites claros entre las personas, y donde la identidad reside la pertenencia grupal.

La relación entre éstas, es que la identidad grupal manifiesta se asienta sobre la inmovilización de los estratos sincréticos o no discriminados de la personalidad individual o grupal; y entre estos dos estratos, se establece un fuerte clivaje, impidiendo que entren en relación, permitiendo, en la inmovilización de los aspectos sincréticos; la organización, movilización la dinámica y el trabajo sobre los aspectos más integrados de la personalidad.

Así, las crisis más profundas de un grupo, estarían entonces vinculadas a la ruptura total o parcial de este clivaje, con la consecuente aparición de los niveles sincréticos. Por ejemplo, tenemos que cuando un grupo recién se constituye, o el trasfondo común de sociabilidad

sufre una amenaza, se movilizarían ansiedades de tipo persecutorio, que corresponden al miedo de no poder seguir reaccionando con las pautas estabilizadas como grupo institucionalizado; y al miedo al “encuentro con una sociabilidad que los destituya como personas y los convierta en un solo medio homogéneo, indiferenciado, en el cual cada uno no sobresalga en tanto figura (como personas) del trasfondo, lo que implica una disolución de la identidad estructurada por los niveles más integrados del yo, de la personalidad” (Bleger, 2002:75).

En definitiva, el grupo teme una regresión a los niveles sincréticos, a la disolución de la individualidad, estado que precede al agrupamiento; y predomina en sus primeros momentos de existencia. En este sentido, “no es lo nuevo o lo desconocido lo que se teme; sino lo desconocido que hay dentro de lo conocido” (Bleger, 2002:74).

En relación al papel del grupo como institución y al papel del grupo en las instituciones, Bleger diferencia la idea de institución y de institución como organización. La institución la corresponde a aquel “conjunto de normas, pautas y actividades agrupadas alrededor de valores y funciones sociales (Bleger, 2002:78). En cambio, la institución como organización, se refiere más concretamente a la disposición jerárquica de funciones que se da en un espacio delimitado.

El grupo, dirá Bleger, es siempre una institución compleja, en el sentido de ser un conjunto de instituciones, que tiende a estabilizarse como una organización, con pautas fijas y propias. Mientras más el grupo tiende a estabilizarse como organización, tanto más el grupo tiende al objetivo de existir por sí mismo, marginando o supeditando a este último objetivo, su objetivo fundacional o primordial. Esto ocurriría por la necesidad de estabilizar la interacción, pero fundamentalmente por la necesidad de controlar y resguardar el clivaje entre ambos niveles de interacción, de manera de resguardar la inmovilización de la sociabilidad sincrética. Esto último constituye para Bleger “una ley general de las organizaciones, según la cual los objetivos explícitos para los cuales fueron creadas, corren siempre el riesgo de pasar a un segundo plano. De este modo se observa el fenómeno de la burocratización del grupo, al punto de adquirir “la misma estructura que el problema que tiene que enfrentar y para el cual ha sido creada” (Bleger, 2002:79).

Bleger sostiene que el ser humano antes que ser persona es siempre un grupo, “pero no en el sentido de que pertenezca a un grupo, sino que su personalidad es el grupo” (Bleger,

2002:81). Es decir, la autopercepción de unicidad, lo que cada individuo vivencia como su personalidad está compuesta por un sustrato indiferenciado, contenido en la institución, y por tanto, ligado de manera fundamental en el no-vínculo con la institución, de manera totalmente inconsciente.

Esto llevado al plano social, nos puede ayudar en la comprensión de fenómenos observados en la institución, en la cual, por ejemplo, la disolución, o la sola amenaza de disolución de la organización, puede significar directamente una disgregación de la personalidad en el conjunto y en cada uno de sus miembros; generando montos significativos de angustia y sufrimiento.

Al momento de recurrir a técnicas grupales de intervención organizacional, debemos pensar que el esfuerzo diagnóstico que realicemos “permita entender cuál es el grado de burocratización o el grado en que se ha producido una fisura por la cual el clivaje entre los niveles de integración y los niveles de sociabilidad sincrética ya no puede ser mantenido” (Bleger, 2002:82), para de este modo poder comprender mejor el origen y la naturaleza del sufrimiento institucional

2. Fundamentos psicoanalíticos y psicodinámicos del sufrimiento institucional

2.1. René Kâes. Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones

René Kâes, psicoanalista francés, participó en CEFFRAP¹, trabajando junto a D. Anzieu y otros psicoanalistas de la escuela grupal francesa, incluido su trabajo con el Cuarto Grupo, fundado por Piera Aulagnier. Su vasta obra científica aborda las problemáticas grupales e institucionales, en tanto forman parte de la problemática de la constitución y funcionamiento psíquico. Además, toma contacto con la escuela argentina, siendo Bleger, un autor que influirá en el su producción teórica.

Kâes, propone pensar el espacio institucional como el trasfondo implícito y necesario de la vida psíquica singular subjetiva. Para este autor las instituciones cumplen la función de asegurar la continuidad sobre la cual se sostiene el espacio y la vida psíquica, determinando sus formas y posibilidades.

Sin embargo, existiría una tendencia generalizada a negar y soslayar la institución de manera de resistir a pensarla como base de nuestra existencia. Así las cosas, “pensar la institución y sus vicisitudes, adquiere particular relevancia para su actualización e invención permanente, desde el reconocimiento fundamental de sus funciones y legitimidad en la determinación de la vida institucional, y sus efectos en la subjetividad” (Kaes, 2002: 14).

En este sentido el sufrimiento institucional funcionaría como punto de entrada a la comprensión de la realidad psíquica del espacio institucional.

Pensar lo institucional

Pensar la institución, implicaría considerar al menos tres perspectivas, cada una ligada a una problemática específica:

- La institución como “objeto”, se refiere a los fundamentos narcisistas y objetales de nuestra posición de sujetos comprometidos en la institución;
- La institución como “no-sí mismo”, se refiere a su condición de irrepresentable, en su función de metamarco defensivo de lo indiscriminado; y

¹ CEFFRAP: Cercle d’Etudes Françaises pour la Formation et la Recherche : Approche Psychanalytique du groupe, du psychodrame, de l’institution.

- La institución como “sistema de vinculación”, se refiere al esfuerzo por construir una representación institucional cuya función básica es curar una herida narcisista, para eludir así, la angustia del caos; justificar y mantener la identificación, sostener ideales y referentes esenciales para el psiquismo. La institución, en este sentido, resulta fundamental para el psiquismo en tanto, proporciona representaciones comunes y matrices identificatorias.

Estas problemáticas se vuelven inteligibles para el analista a través del “sufrimiento Institucional”, cuyas manifestaciones permiten que aquello silenciado, depositado en la institución, irrumpa, y se imponga a nuestra conciencia como aquella parte de nosotros mismos que nos era ajena, por invisibilizada, por no-pensable; pero determinante de nuestro acontecer.

Para este autor, la noción de sufrimiento institucional, apunta a la idea de que en la institución, el sujeto singular hace la experiencia de la “locura común”, en tanto su parte “loca” se encuentra ligada, depositada, encapsulada e invisible, en los “pliegues” psíquicos institucionales.

El Sufrimiento Institucional

El Sufrimiento Institucional implica un trabajo psicodinámico específico que consiste en el desarrollo y funcionamiento de mecanismos psíquicos defensivos frente a las fuentes de malestar subjetivo en la institución; y la propia dinámica de la sublimación como vía de satisfacción de la demanda pulsional del sujeto singular. La falla de estos mecanismos implicaría “la destrucción del sujeto y del vínculo, y el surgimiento de la patología” (Kaes; 2002:55).

El sufrimiento institucional queda definido de la siguiente manera:

“(el sufrimiento en la institución)... se produce por una angustia descontrolada y excesiva, que paraliza y deteriora el espacio psíquico interno, propio del sujeto singular y de los espacios comunes y compartidos de los sujetos asociados en las diferentes configuraciones del vínculo” (Kaes, 2002:55).

El sujeto en la institución experimenta psíquicamente la distancia que le hace extraño para una parte de sí mismo, sintiéndose amenazado por lo que en él mismo, es otro y fragmenta su integridad. Sin embargo, esta fragmentación, no siempre se expresa en sufrimiento.

Algunas perturbaciones graves de la salud mental no se expresan de manera accesible para el sujeto, en términos de conflicto o malestar psicológico, constituyendo en algunos casos directamente patología. Esto incluye somatizaciones, adicciones, aumento de la accidentabilidad; incremento descontrolado del endeudamiento; aparición del maltrato familiar, etc.; manifestaciones patológicas de la conducta y del vínculo. Kaes comprende para estas manifestaciones, que “los mecanismos de defensa, son tales que se mantienen prolongadamente fuera del campo de la experiencia del sujeto, profundizando el desgaste y el malestar psíquico” (Kaes; 2002:56).

El sufrimiento en la institución estaría vinculado al hecho de que las instituciones disponen de mecanismos de defensa que constituyen un apoyo a las defensas de los sujetos singulares para evitarles todo sufrimiento, incluso aquel generado por la propia institución.

Frente a la pregunta por el sujeto del sufrimiento institucional explica que esto implica aceptar la idea de que la institución funciona como objeto psíquico común del grupo institucionalizado, por lo que “lo que en nosotros es la institución, es lo que sufre” (Kaes, 2002:56).

Kaes reconoce un grupo amplio de manifestaciones del sufrimiento institucional: masividad de los efectos del acontecer institucional; existencia de ideas fijas, inamovibles que implican una estereotipación del pensamiento; odios incontenibles; ataques a la innovación, confusión, sincretismo, ataques contra el proceso de vinculación y diferenciación, entre otros.

Estas manifestaciones permiten al analista institucional la toma de conocimiento de la dimensión psíquica de la institución, pues ponen de manifiesto la angustia que, acrecentada por la desagregación de la efracción o fractura institucional, revelan su función de vinculación.

Lo institucional y su status en el campo psicoanalítico

Kaes considera que la teoría y la clínica psicoanalítica favorecen el esclarecimiento y la comprensión del fenómeno institucional. Sin embargo, se debe tener en consideración que para que ello sea posible, se debe asumir algunas dificultades, específicamente en lo que dice relación con la elaboración del “status” del fenómeno institucional en el campo psicoanalítico.

Estas dificultades surgen al momento de “intentar articular la relación de la institución con el proceso y formaciones del inconsciente, con las subjetividades que allí le corresponden y con los espacios psíquicos que ella presupone y forma” (Käes; 2002,21).

La dificultad específica para incluir la institución como objeto posible en el campo del psicoanálisis tiene relación con el hecho de que ella constituye un “objeto heterogéneo” respecto de ese campo y que, por lo tanto, obedece a leyes de su propio orden. Esto se refiere a que el fenómeno institucional no se restringe a lo intrasubjetivo, sino también implica lo inter y lo transubjetivo.

La institución, para Käes, corresponde una formación de la sociedad y de la cultura, forma parte del “conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre, la cual regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros” (Käes, 2002, 22), conformando la base de permanencia y continuidad en la que se inscribe la subjetividad.

Por ello, si bien no se puede dejar de considerar que cada institución singular tiene una finalidad particular que la identifica y la distingue en el campo social; al mismo tiempo cada una de ellas se inscribe en el cumplimiento de tres grandes funciones, propias de lo institucional: “las funciones jurídico-religiosas, que conciernen al marco normativo del conjunto social; las funciones defensivas, que conciernen al plano subjetivo singular; y las funciones productivas-reproductivas, que conciernen al conjunto de la vida social y su continuidad” (Käes; 2002:---). Esto fundamenta la idea de que la institución asegura su subsistencia y constituye para sus sujetos el trasfondo de continuidad sobre el que se inscriben los movimientos de su historia y de su vida psíquica.

Pensar la institución como instancia o formación psíquica, implica que junto a su carácter de formación social y cultural compleja, y en el cumplimiento de sus funciones como organización; realiza funciones psíquicas múltiples para los sujetos singulares, tanto en su estructura, como su dinámica y su economía personal, movilizando cargas y representaciones “que contribuyen a la regulación endopsíquica y asegura las bases de la identificación del sujeto al conjunto social” (Käes, 2002:25).

Esto corresponde a un primer espacio y perspectiva de análisis y trabajo psicoanalíticos definido como el estudio sobre la relación objetal en la institución, sobre la constitución de

las identificaciones imaginarias y simbólicas, sobre la relación con el encuadre y con la ley, y sobre las transferencias de funciones.

Un segundo espacio y perspectiva de análisis se configura a partir de la idea de que la vida psíquica misma supone la institución y que ésta constituye una parte de nuestra psique. En esto K aes postula que “como el otro social, la instituci3n precede al individuo singular y lo introduce en el orden de la subjetividad, predisponiendo las estructuras de la simbolizaci3n, mediante la presentaci3n de la ley, la introducci3n del lenguaje articulado, y la disposici3n y los procedimientos de adquisici3n de los puntos de referencia identificatorios” (K aes, 2002:27). A su vez, la instituci3n constituye tambi3n el espacio “extrayectado” de una parte de la psique, siendo al mismo tiempo el afuera y el adentro, en la doble condici3n psíquica de lo incorporado y del dep3sito; constituyendo el trasfondo activo y fundamental del proceso psíquico. A partir de estos supuestos, K aes va a definir al sujeto como sujeto de la instituci3n; y la instituci3n cumpliendo una doble funci3n psíquica: de estructuraci3n psíquica y de receptáculo de lo indiferenciado.

Un tercer espacio y perspectiva de análisis se abre al considerar el espacio psíquico propio de la vida institucional. La instituci3n, para cumplir sus funciones específicas, no psíquicas; tiene que movilizar formaciones y procesos psíquicos. A su vez, la propia vida pulsional produce y mantiene formaciones psíquicas originales, para sus propios fines, a esto Kaes denomina la “doble parte constituyente y apropiante de la instituci3n” (Kaes, 2002:28). En definitiva tenemos, en el espacio institucional, la coexistencia de un conjunto de formaciones psíquicas, originales y mixtas, las cuales podr an adquirir la cualidad de formaciones compuestas o de compromiso en la economía psíquica compartida que exige el hecho institucional.

Este conjunto de formaciones, constituye el espacio psíquico institucional común, y con ello, la posibilidad de espacios psíquicos conocidos y compartidos por los sujetos implicados institucionalmente. Esto supone la construcci3n, utilizaci3n o regulaci3n de un “aparato psíquico grupal”², el cual cumple la funci3n de enlace, transmisi3n y transformaci3n para el agrupamiento institucionalizado. Para K aes, el Aparato psíquico

² Aparato Psíquico Grupal. “Es la construcci3n común de los miembros de un grupo para construir un grupo. Se trata de una eficaz ficci3n, cuyo carácter principal consiste en asegurar la mediaci3n y el intercambio de diferencias entre la realidad psíquica en sus componentes grupales y la realidad grupal en aspectos societarios y materiales”. René Kaes. “El Aparato Psíquico Grupal” Ed. Gedisa. Barcelona. 2000. P.257

Grupal (APG) se hace necesario pues “permite pensar el ordenamiento específico de la realidad psíquica del sujeto singular con el conjunto intersubjetivo del que forma parte y al que da consistencia; determinando dos niveles lógicos, el de la realidad psíquica del sujeto singular, y el de la realidad psíquica que surge como efectos del agrupamiento” (Käes, 2002:28).

Las formaciones que van a surgir de este ordenamiento, tienen como rasgo específico el hecho de que articulan los espacios y las lógicas en partes heterogéneas, de la realidad psíquica del sujeto singular y de la realidad producida por el conjunto.

La institución, en tanto instancia social y psíquica, cumple la función de vincular y administrar formaciones y procesos heterogéneos, cuyas lógicas diferentes se van a comunicar e interferir entre sí, constituyendo el hecho de que la institución posibilita la realización de una doble relación; por un lado, la del sujeto singular con la institución; y por otro, la de un conjunto de sujetos ligados entre sí por y en la institución.

Por ende, el funcionamiento de las instituciones, en tanto conjunto “heterogéneo”, va a tender a reducir lo heterogéneo en beneficio de lo homogéneo a través de diversos mecanismos, como por ejemplo, el principio de la “causa única” y de la “función del ideal”; intentando de este modo reducir la desviación y la disonancia cognitiva, dentro del espacio institucional.

Este aspecto del acontecer institucional tiene gran importancia, pues implica que en las instituciones una gran parte de la energía psíquica queda destinada a hacer coincidir en una “unidad imaginaria” los órdenes lógicos diferentes y complementarios que coexisten en una relación a-dominante, cuya finalidad es hacer desaparecer la conflictividad que implican. Esta función será exitosa siempre de manera transitoria y parcial, logrando predominar una condición de equilibrio hasta la irrupción de lo reprimido o lo negativo, que haga avasalle los pactos inconscientes existentes, disociando el ensamble grupal, revelando “las lógicas distintas que estaban disimuladas en las formaciones comunes, tan necesarias para el sujeto singular como para el conjunto de donde procede y que él compone” (Käes, 2002.30).

Esta multiplicidad de niveles lógicos, de economías y de dinámicas que se desarrollan en el espacio institucional, produce diferentes efectos que se deben considerar en el análisis institucional: de transferencia entre niveles; de conflictualidad o de reducción de la

desviación entre los objetivos o los medios de las instancias constitutivas del conjunto; y de sinergia y ensamble, ordenados o invertidos, de los niveles.

En consecuencia, K aes establece que una parte esencial del trabajo sobre el sufrimiento psíquico derivado de la vida institucional versa sobre el montaje de un dispositivo apto para neutralizar algunos de estos espacios con el fin de que la intervención institucional cumpla su función analítica y de esclarecimiento, haciendo inteligible la dinámica institucional a la base del sufrimiento institucional.

Formaciones intermediarias y espacios comunes de la realidad psíquica

Para K aes, el estudio de la realidad psíquica en el espacio institucional implica analizar la doble articulación de los espacios interferentes vinculados por el hecho institucional.

Por un lado, se debe identificar y analizar los intereses y gratificaciones que los sujetos encuentran en la institución, para de este modo aproximarse a la mayor compresión del sufrimiento y el goce que experimentan en ello. Esto significa considerar los mecanismos y estrategias de desviación de cargas psíquicas en beneficio de algunos de sus componentes o de la institución considerada como un todo.

Por otro lado, se debe considerar la dinámica del espacio institucional como producto de las fuerzas internas que se confrontan y oponen dentro el espacio institucional. Estas corresponden a fuerzas de unificación; de diferenciación e integración de elementos distintos en unidades cada vez mayores; de retorno de lo indiferenciado; y de defensa y ataque. Esto, sin dejar de lado la economía cruzada de las cargas psíquicas que ligan en el interior del agrupamiento institucional, el interés de las partes y del conjunto que constituyen, y del cual reciben aspectos fundamentales de su existencia.

En definitiva, el análisis comprensivo del espacio psíquico, constituido por su agrupamiento en la institución, debe comprender que este se constituye de “formaciones psíquicas intermediarias”, entre el sujeto singular y los otros; formaciones originarias, que no pertenecen como propiedad ni al sujeto singular, ni al grupo, sino a la relación entre ellos.

Un rasgo específico de estas formaciones, y cuya compresión resulta determinante en el estudio del acontecer institucional, es su carácter “bifronte”, es decir, la reciprocidad que inducen entre los elementos que les ligan, la comunidad que consolidan mediante pactos,

contratos y consensos inconscientes; articulando así las relaciones del elemento y el conjunto en diversas figuras: de ensamble, de inclusión mutua, de co-inherencia, o de inversión continua. Por esta vía se hace posible aclarar las funciones psíquicas de las instituciones y la parte institucional de nuestro psiquismo.

El conjunto de estas formaciones asegura las condiciones psíquicas de la existencia de la institución, contribuyen a su permanencia y continuidad; a su estructura y capacidad estructurante; y a la realización de su cometido primario. Del mismo modo, cualquier falla de estas formaciones intermediarias pone en cuestión la institución y la relación de cada uno con la institución, “anula los contratos, pactos, acuerdos y consensos inconscientes; libera energías mantenidas en sus redes o paraliza cualquier invención vital de nuevas relaciones” (Käes, 2002:35).

Kaes distingue las siguientes formaciones psíquicas intermediarias:

El grupo como comunidad de cumplimiento del deseo y de la defensa

Käes define la función del grupo como lugar de producción del inconsciente:

“El grupo es considerado como un dispositivo a través del cual no solamente se determinan las producciones del inconsciente individual, sino también como el lugar donde se manifiestan las exigencias del conjunto como tal. Debemos, pues, considerar configuraciones grupales del inconsciente. Son los efectos, los arreglos, las combinaciones, las ligazones de estas formaciones los que constituyen los sistemas inconscientes intersubjetivos y transubjetivos, y necesitamos nociones y conceptos para entenderlos” (Käes; 1995:309).

Para el grupo institucionalizado, Käes, considerando la noción freudiana de la Identificación como mecanismo psíquico y formación intermediaria para mantener unidos a los sujetos de la institución; y la idea de Anzieu acerca del grupo, el cual a la manera del sueño, es una modalidad del cumplimiento del deseo inconsciente y a su vez, una modalidad de defensa contra ese deseo; va a señalar que “la transmisión intersubjetiva es una modalidad de cumplimiento de deseo, no solamente en la medida en que el sujeto se identifica con el deseo o con el síntoma del otro, sino porque existe allí un deseo compartido: el deseo del deseo del otro o el deseo de la defensa contra el deseo” (Käes, 2002:39).

De este modo, el grupo, como formación intermediaria, es lo que en la institución vincula entre sí, “de manera que puedan cargar en ella deseos reprimidos y encontrar los medios deformados, desviados, disfrazados, de realizarlos o de defenderse contra ellos. De este modo se ligan a la institución, a su ideal, su proyecto, su espacio” (Käes, 2002.40).

La renuncia pulsional y el advenimiento de la comunidad civilizada

Käes fundamenta la idea de la comunidad como una formación psíquica intermediaria partiendo con las ideas que ya sostenía Freud acerca de la función del agrupamiento: los dispositivos de representación imaginarios, sobre los que sostiene el colectivo y la institución; el agrupamiento como defensa frente a lo individual; el “contrato fraterno” como lo que infunde consistencia y limitación al grupo; y los mecanismos de identificación que posibilitan el agrupamiento.

Las alianzas inconscientes

Un concepto desarrollado por Käes, que resulta del todo pertinente para la comprensión de la vida psíquica institucional, y que incluye de algún modo a las demás formaciones intermedias, corresponde a la idea de alianza inconsciente.

Según esta idea, para asociarse en grupo y para asociar representaciones y pensamientos, los individuos no solamente se identifican con un objeto común y, desde allí, entre ellos, a la manera descrita por Freud; sino que también fijan un acuerdo inconsciente según el cual, para mantener su vínculo y el grupo que lo contiene, cierto número de cosas deben ser reprimidas, rechazadas, depositadas o borradas. Pero que al mismo tiempo, al posibilitar “mantener una zona de simulacro, abren un espacio donde se puede inventar lo posible”. (Käes, 1995:319).

La represión, entonces, sus productos y contenidos, se constituyen por las alianzas, los pactos y los contratos inconscientes, por los cuales los sujetos se unen unos a otros, y al conjunto grupal, por motivos e intereses sobredeterminados. Las alianzas inconscientes aseguran funciones específicas en el espacio intrapsíquico y al mismo tiempo sostienen la formación y los procesos de los vínculos intersubjetivos que a su vez refuerzan formaciones y procesos intrapsíquicos. El Ideal del yo y las identificaciones recíprocas, el contrato narcisista, son formaciones de este tipo.

La producción de síntomas compartidos tiene también esta función y esta finalidad: sujetar a cada sujeto a su síntoma en relación con la función que cumple en y para el vínculo, “las alianzas inconscientes intersubjetivas cumplen en efecto, en el grado más alto, la función de desconocimiento, que se liga al síntoma” (Käes; 1995:336)

Según esto, el análisis del grupo debe dirigirse deliberadamente al nudo intersubjetivo en el cual el síntoma ha adquirido una parte inestimable de su valor para el sujeto que se ha hecho su portador.

El contrato narcisista

La permanencia y la estabilidad resultan funciones psíquicas fundamentales para la vida psíquica y social, condiciones ligadas a la funcionalidad de la institución. Ello explica, en parte, el valor ideal y persecutorio que asume tan fácilmente, la institución.

Dentro de esta perspectiva, se debe considerar que la vida en sociedad requiere del derecho como instancia social para regular las relaciones de violencia inherentes a los compromisos pulsionales, a los movimientos de deseo y a los intereses de los grupos. Lo imaginario, social e individual, intenta ser un garante metasocial y metapsíquico para el derecho, sosteniendo el lugar “divino” o “natural”, en definitiva incuestionable, de la institución. De esta manera, cada sujeto asegura el nexo narcisista con el conjunto. Este contrato otorga a sus sujetos, la comunidad a cambio de una parte de felicidad posible.

Käes desarrolla la idea de la doble condición narcisista del sujeto, la cual se refiere a la doble existencia del individuo, en cuanto persigue su propio fin y en cuanto es miembro de una cadena a la que está sometido sin la intervención de su voluntad; la cual define una “bipolaridad interna que esposa la posible división de lo que en cada uno de nosotros es singularidad y grupalidad” (Käes, 2002:47).

La institución se funda, de este modo, sobre este doble status del narcisismo y sobre estas formaciones intermediarias que adquieren una dimensión transpsíquica, en la medida en que sostienen la relación necesaria entre el sujeto singular y el conjunto: la identificación, la comunidad de síntomas, de defensas y de ideales, el coapuntamiento constituyen una parte de estas formaciones. Pero también están el “contrato narcisista” y el “pacto de negación”, formaciones intermediarias específicas cuya definición y función es necesario conocer específicamente.

El concepto de contrato narcisista, se incluye en la continuidad de los planteamientos freudianos en torno al narcisismo. Dicho concepto se sostiene, fundamentalmente sobre tres ideas freudianas:

- La primera de estas ideas es la que señala que el individuo es en sí mismo su propio fin, y al mismo tiempo es miembro de una cadena a la que está sometido”.
- La segunda idea es “que los padres hacen de su hijo el portador de sus sueños de deseo no realizados y que el narcisismo primario del hijo se apoya en el de sus padres, así como, a través de estos, el deseo y el narcisismo de las generaciones precedentes sostuvieron, positiva o negativamente, su venida al mundo” (Kaes, 2002:47).
- La tercera idea es que el “ideal del yo” es una formación común a la psique singular y a los conjuntos sociales.

El concepto de contrato narcisista que propone Kaes, amplía esta concepción, y permite explicar relaciones correlativas del individuo y el conjunto social, principalmente sobre la idea de que cada individuo, al incorporarse al conjunto debe cargar al conjunto como portador de la continuidad y de modo recíproco, el conjunto sostiene el lugar para el elemento nuevo.

Siguiendo a Kaes, podemos describir esquemáticamente el funcionamiento del contrato narcisista del siguiente modo:

“Cada sujeto singular debe ocupar un lugar ofrecido por el grupo y significado por el conjunto, que con anterioridad ha desarrollado de acuerdo al “mito fundador” del grupo. A su vez, cada sujeto tiene que retomar este discurso de alguna manera; y de este modo conectarse con el “antepasado fundador”. Según esto, se puede señalar que el contrato narcisista “se haya ligado a la fundación, es decir a la muerte”. Esto último concierne a lo inmutable institucional. El alejamiento de lo estipulado en el “contrato” permite “hacer historia”, de lo contrario solo existe repetición, “toda fundación institucional contiene ocultas la continuidad de un mandato y la de su ruptura; la muerte y la afiliación” (Kaes, 2002:48).

En definitiva el contrato narcisista define que cada sujeto debe retomar ese discurso, cuestión que evidencia su función identificante del contrato narcisista”

El pacto narcisista

El pacto narcisista se define por oposición al contrato narcisista, como resultado de una imposición. El pacto, en este sentido, contiene y transmite violencia.

El pacto narcisista designaría entonces una asignación unívoca o mutua a un emplazamiento de perfecta coincidencia narcisista: este emplazamiento no soportará ninguna separación, porque la menor separación destaponaría un hueco abierto en la continuidad narcisista, desocluriría los ideales del yo ideal, expondría a pagar con un peso de carne la deuda impagable impuesta por no nacer” (Käes; 1995:329)

El pacto de negación

El pacto denegativo o pacto de negación, está asociado a los espacios de ocultación que son requeridos en el espacio psíquico institucional. Se define como:

“Lo que se impone en todo vínculo intersubjetivo para ser consagrado en cada sujeto del vínculo a los destinos de la represión o de la denegación, de la desmentida del rechazo, o del enquistamiento en el espacio interno de uno o varios sujetos. Este acuerdo inconsciente sobre lo inconsciente es impuesto o establecido para que el vínculo se organice y se mantenga en su complementariedad de interés, para que se asegure la continuidad de las inversiones y de los beneficios ligados a la subsistencia de la función de los ideales, del contrato o del pacto narcisista” (Käes; 1995:329)

El grupo humano precisa de zonas de oscuridad profunda, zonas comunes negativas del espacio psíquico compartido, cuya fórmula es la utopía, el lugar de ninguna parte, el no-lugar del vínculo. “El grupo administra así una parte de la represión de cada sujeto y, mediante ello, ciertas formaciones del inconsciente” (Kaes, 2002:49).

El pacto denegativo condena al destino de la represión, la negación, la reneación que mantiene en lo irrepresentado y en lo imperceptible, cualquier hecho que pudiera poner en cuestión la formación y el mantenimiento de ese vínculo y de esas cargas de las que es objeto” (Kaes, 2002:51). El pacto denegativo viene a ser el reverso y complemento del contrato narcisista, en tanto correlato de contrato de renuncia, tanto de la comunidad de cumplimiento de deseo como del contrato narcisista.

En definitiva, el pacto de negación corresponde a un pacto inconsciente, un acuerdo intersubjetivo destinado a asegurar la continuidad de las cargas y de los beneficios conectados con la estructura del vínculo, en este caso institucional; y a mantener los

espacios psíquicos comunes, necesarios para la subsistencia de ciertas funciones ancladas en la intersubjetividad o en las formas de agrupamiento más específicas: función del ideal, organización colectiva de los mecanismos de defensa.

Fuentes del sufrimiento institucional

Finalmente, nos referiremos a lo que K aes define como fuentes específicas de sufrimiento institucional.

a) Sufrimiento de lo inextricable y patología institucional

Este corresponde al sufrimiento asociado a cambios o amenazas de cambio en la instancia institucional, específicamente en lo que se define como el marco institucional, el cual recibe y cliva las partes no diferenciadas y no integradas del psiquismo. Cuando este marco metadefensivo se ve amenazado, entonces predomina lo “inextricable” lo enmarañado y difícil de desenredar”, prevalece, así “la confusión de los elementos o la indiferenciación del elemento y del conjunto, el espacio psíquico indiferenciado por la abolición de los límites del sí-mismo, una evanescencia del sujeto” (K aes, 2002:58). De este modo, nos vemos confrontados con nuestros núcleos indiferenciados, con la angustia ante aquello peligrosamente desconocido, de no identidad. Es la instalación de espacios psíquicos comunes sincréticos o isomórficos que constituyen el trasfondo psíquico de los vínculos diferenciados.

Ligado a lo anterior, se puede distinguir en el acontecer institucional, el predominio de estados pasionales, lo cual determina un intenso sufrimiento psíquico, cercano a los estados psicóticos, y el desborde de la capacidad de contener y ser contenido. No se puede pensar, la repetición, la obnubilación, sirven de cobertura para odios devastadores, frente a los cuales se activan defensas de fragmentación. Esto tiene como efecto, la evitación de crear vínculos que sólo incrementan la violencia destructiva y la desintegración.

b) El sufrimiento asociado a la perturbación de la fundación y de la función instituyente

Otra fuente de sufrimiento institucional corresponde a las “fallas de las funciones contractuales implicadas en la función instituyente” (Kaes, 2002:60). Esto se refiere a que la institución no permite a los sujetos implicados pensar y proponer nuevas formas de hacer y de realizar la función institucional. Esto afecta la necesaria ilusión institucional, ligada a

su mito fundacional, lo que priva a los sujetos de la necesaria satisfacción narcisista y debilita el espacio psíquico común de las cargas imaginarias que en definitiva, sostienen el proyecto institucional. “La ilusión institucional es la que permite a los sujetos sostener riesgos, sacrificios, incertidumbres, a cambio de participar, de pertenecer y de hacer contribuyendo con la función institucional. El sufrimiento, viene a ser el de la desilusión, de la renuncia al fetiche institucional” (Käes, 2002:60).

En este sentido, las fallas institucionales contractuales, resultan fuente de sufrimiento de la fundación y de la función instituyente; en tanto el cumplimiento de los deseos se hace imposible. Los mecanismos defensivos se vuelven insuficientes, el pacto de negación no alcanza o paraliza el pensamiento; el contrato narcisista no sostiene del todo a los sujetos, y el apartamiento que surge como consecuencia, resulta intolerable. Kaes va a destacar la “importancia de las formaciones identificantes y representativas: el mito, la ideología, la utopía son a la vez formaciones intermediarias estructurantes y defensivas, cuya saturación, como su falta, son fuente de intenso sufrimiento psíquico” (Käes, 2002:61). Las instituciones necesitan formarse una representación de su origen; así como necesitan imaginar una utopía, un no-lugar institucional, una figura de su negatividad. Si dejan de imaginarla, se arriesgan a inscribirla en su funcionamiento. Esto explicaría porque muchas veces las instituciones terminan produciendo el sufrimiento que, en su origen, se han propuesto como tarea, resolver.

c) El sufrimiento asociado a la realización de la *tarea primaria*³

No poder cumplir la tarea primaria de la institución, su razón de ser, su finalidad y el vínculo con los sujetos, amenaza su existencia. Kaes va a señalar que “con frecuencia es posible observar que la tarea primaria es desplazada por tareas complementarias, que terminan por ser predominantes; a pesar de ser desviantes o incluso antagónicas con la tarea primaria” (Käes, 2004: 658). Esto tiene como consecuencia una falla en el contrato narcisista, específicamente en la reciprocidad. Las trabas, parciales o totales para el cumplimiento de la realización de la tarea primaria, resultan “ataques contra la comunidad

³ Tarea primaria: Para Kaes, la tarea primaria es aquella que por definición, constituye el principal objetivo y razón de ser institucional, asegura la identidad de la institución y hace de sus miembros “sujetos parciales”. En Kaes, “Complejidad de los espacios institucionales y trayectos de los objetos psíquicos”, 2004. P. 655

en el cumplimiento de deseo que sostiene la representación-meta inconsciente común a los sujetos de la institución” (Kaes, 2002:63)

d) El sufrimiento asociado a la instauración y el mantenimiento del espacio psíquico

Esta última fuente de sufrimiento distinguida por Kaes, corresponde a la idea de que el nivel de distanciamiento entre la cultura institucional y el funcionamiento psíquico inducido por la tarea, estarían en la base de la “dificultad para instaurar o mantener un espacio de contención, de conexión y de transformación” (Kaes, 2002:63)

El espacio psíquico institucional se ve reducido cuando prevalece lo instituido sobre lo instituyente, y por lo tanto, los sujetos no pueden pensar-se en su quehacer; cuando existe supremacía o un predominio de formaciones narcisistas, represivas, negadoras y defensivas contra un ambiente hostil; o en la situación de dominio incontrarrestable de sujetos específicos, que establecen condiciones abusivas y arbitrarias. Todas estas circunstancias pueden impedir o condicionar de manera total o parcial las condiciones mínimas de resguardo y sostén psíquico, frente a las exigencias propias de la realización de la tarea institucional.

2.2. Christophe Dejours. El sufrimiento en el trabajo.

Christophe Dejours, psiquiatra y psicoanalista francés, especialista en medicina del trabajo, psiquiatría y psicosomática. Profesor titular de la cátedra Psicoanálisis-Salud-Trabajo en el Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Investigador, creador de la Psicodinámica del Trabajo.

Acerca de la psicodinámica del Trabajo

Dejours inicio en los 50 estudios de la Psicopatología del Trabajo (PPT), intentando construir una clínica de las enfermedades mentales del trabajo. Este trabajo produjo un importante cuerpo de conocimiento acerca de los efectos del trabajo en la salud mental de los trabajadores, llegando a la conclusión que establecer relación directa entre trabajo y descompensación psíquica resultaba forzada y no se condecía con los resultados empíricos. Dejours y su equipo de investigadores concluyeron que se debía admitir que las restricciones que impone el ámbito del trabajo, no produce necesariamente patología mental.

Sin embargo, pudieron constatar importantes niveles de insatisfacción y malestar en los trabajadores, lo que debía conducir a los investigadores del ámbito de la salud mental/trabajo, a prestar atención a la “normalidad sufriente” como objeto de estudio; cuestión que da lugar al surgimiento de una nueva disciplina, la Psicodinámica del Trabajo (PDT). Esta surge como el análisis psicodinámico de los procesos intersubjetivos movilizados por las situaciones del trabajo. La PDT “implica que los trabajadores no son pasivos frente a las restricciones organizacionales, son capaces de protegerse de sus efectos nocivos sobre la Salud Mental y conjurar la “enfermedad mental” (Dejours, 1998:26). Los individuos sufren, pero pueden ejercer su libertad en la construcción de estrategias defensivas individuales o colectivas. Dejours plantea que la perspectiva psicoanalítica sirve para ello. De este modo se renuncia a focalizar la investigación en las enfermedades mentales, para desplazarla al sufrimiento y las defensas contra el sufrimiento.

Surge la normalidad como objeto de estudio, entendida como “un equilibrio inestable, precario entre sufrimiento y defensa; y como resultado de estrategias complejas y rigurosas, profundamente intencional” (Dejours, 1998:27). Este cambio implica concebir la normalidad como producto de una dinámica humana en que las relaciones intersubjetivas,

para construir las estrategias, inclusive ofensivas contra el sufrimiento, ocupan una posición central. Al mismo tiempo, al darse la normalidad por objeto, la PDT abre perspectivas amplias que ya no conciernen únicamente al sufrimiento, sino también al placer en el trabajo; ya no solo la organización del trabajo, sino a las situaciones de trabajo en el detalle de su dimensión psicosocial y sociodinámica.

La relación entre la organización del trabajo y el hombre, no constituiría un “bloque rígido”, sino un movimiento permanente. La estabilidad aparente de esa relación se basa en un equilibrio abierto a la evolución y a las transformaciones, es decir, un equilibrio dinámico. Su obstaculización es la que resulta extraordinaria. Situación que, además, no puede perdurar en el tiempo, “porque lleva a la ineficacia en el registro de la producción, lo que se traduce, tarde o temprano, en una crisis organizacional, en la ruptura de la estabilidad (Dejours, 1998:39)

Este cambio de mirada, también impacta la forma de analizar la organización del trabajo, pues se pudo determinar que el trabajo, tanto en lo que se refiere a su organización, trabajo prescrito; como a su ejecución, trabajo real, está lleno de contradicciones que lo obstaculizan cuando no lo impiden; y que son potenciales generadores de sufrimiento.

Dejours desarrolla la brecha que existe entre trabajo prescrito y trabajo real, la cual se refiere a:

“El trabajo nunca es posible de realizar como queda prescrito por criterios puramente racionales, pues siempre su ejecución implica algún aspecto no sujeto a prescripción, lo que obliga al trabajador a desarrollar estrategias defensivas que le permitan cubrir esta brecha, con la consecuente generación de malestar y desarrollo de mecanismo defensivos que a la larga redundan en sufrimiento” (Dejours, 1998:---).

Además, se pueden encontrar contradicciones en la misma organización del trabajo prescrito, debido a que “cada incidente lleva a la elaboración de una nueva consigna o reglamentación, que se agrega a las precedentes” (Dejours, 1998:36). Así, con el tiempo, leyes, reglamentaciones, se vuelven cada vez más complejas, e inevitablemente más difíciles de conciliar. Hasta el punto de que es imposible trabajar si se quiere respetar todas las consignas. Esto implica para el investigador apartarse de lógica de las prescripciones y pasar al campo de las interpretaciones. “Lo esencial de los problemas sometidos al análisis psicodinámico de las situaciones de trabajo proviene del desconocimiento y a veces de la

negación de las dificultades concretas que los trabajadores enfrentan debido a la imperfección irreductible de la organización del trabajo” (Dejours, 1998:37). La pregunta que se formula Dejours es “¿Cómo y a qué precio se hace ajuste entre organización del trabajo prescrita y organización real del trabajo?”

La organización del trabajo aparece finalmente como un compromiso y un producto de las relaciones sociales, en tanto implica un trabajo de interpretación, y por lo tanto, una multiplicidad de interpretaciones posibles, lo que conlleva necesariamente un alto nivel de conflicto de interpretaciones entre los agentes.

Dejours advierte que lo que está en discusión, si bien se encuentra en el plano de las relaciones de trabajo, no puede reducirse a una problemática de poder, como la mayoría de las investigaciones lo ha abordado tradicionalmente, sino que lo que está en juego trabajo es la elaboración de la actividad, es decir los modos operatorios reales. De este modo se delimita el interés de la PDT en relación con los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión social de las interpretaciones del trabajo por los sujetos.

De este modo, Dejours considera necesario hacer una nueva definición del trabajo, definiendo para ello algunas dimensiones fundamentales para su abordaje, entre las cuales se encuentran: el problema de lo maquinal y lo humano en el trabajo, la creatividad, la coordinación, la cooperación, la confianza, la movilización subjetiva y el reconocimiento. Si bien no nos detendremos en cada una de estas dimensiones, hemos de señalar que todas ellas están estrechamente interrelacionadas, siendo el reconocimiento en el trabajo la que más nos interesa abordar.

Dejours se pregunta por la problemática de la retribución en el trabajo. El análisis psicodinámico plantea que la retribución esperada por el sujeto es fundamentalmente simbólica. Esta retribución de naturaleza simbólica se refiere al “reconocimiento”, al cual es posible reconocer dos dimensiones:

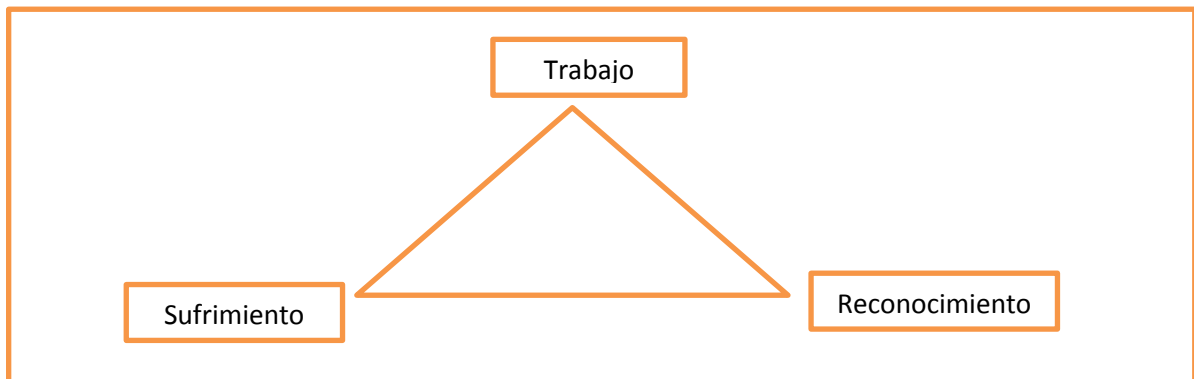
- a) Reconocimiento como constatación. Esto se refiere al reconocimiento explícito de la contribución real del sujeto a la organización del trabajo. Esta dimensión determina cierto nivel de conflicto en las relaciones de trabajo. Por ejemplo, las resistencias manifestadas por parte de los mandos medios al reconocimiento por el trabajo realizado por sus subordinados, pues implica el reconocimiento de fallas en

la organización del trabajo, o de aspectos infraestructurales y técnicos. Por otro lado, también contribuye a la resistencia, el miedo, especialmente en trabajos riesgosos. La negación de la contribución, es entendida, en este caso, como una estrategia colectiva de defensa contra el sufrimiento, de los mandos medios. La PDT ha permitido identificar y analizar estas Estrategias Colectivas de Defensa contra el sufrimiento, que afectan las relaciones entre colectivos.

- b) Reconocimiento como gratitud. Dejours señala que en general, el reconocimiento como gratitud de la empresa al trabajador, se entrega con parsimonia, es decir con excesiva formalidad y a destiempo, en instancias instituidas, por lo cual, pierde parte importante de su potencial en cuanto a alcanzar el nivel de retribución esperada por el trabajador.

El reconocimiento efectivo en el trabajo, a decir del autor, pasa por la construcción rigurosa de juicios, referidos al trabajo realizado. Realizado por actores específicos, comprometidos directamente en la gestión colectiva de la organización del trabajo. Se identifican juicios de utilidad (línea vertical); de belleza (línea horizontal). Estos juicios se refieren al trabajo realizado, al hacer y no a la persona; pero “puede inscribirse, a nivel de la personalidad, en términos de ganancia en el registro de la identidad”...“La retribución simbólica conferida por el reconocimiento puede cobrar sentido en relación con las expectativas subjetivas sobre la realización de sí mismo” (Dejours, 1998:45). Esto respetando una secuencia ontológica: primero, reconocimiento del hacer, luego gratificación identitaria.

A modo de esquematización Dejours va a proponer una representación que establece gráficamente la relación entre el trabajo, los otros y la identidad.



Este esquema le permite expresar una serie de observaciones acerca de la dinámica del reconocimiento en el trabajo. Va a señalar que “las relaciones entre movilización subjetiva de la personalidad y de la inteligencia, y la realización de sí mismo, pasan necesariamente por una mediatización, a saber la relación con lo real constituida por el trabajo, y que la relación entre identidad y trabajo están mediatizados por los otros, en el juicio de reconocimiento” (Dejours, 1998:45).

La retribución simbólica ligada al reconocimiento en el trabajo se produce como efecto de la producción de sentido que el trabajador confiere a lo vivido en el trabajo. Dejours plantea que el sufrimiento es originario y consubstancial a toda situación de trabajo, en tanto, implica una confrontación con las restricciones sistémicas y técnicas. Sin embargo, el reconocimiento puede transformar dicho sufrimiento en placer, a través del sentido como reconocimiento social.

La PDT va a señalar que el trabajo ocupa un lugar tan central como el amor en el devenir del sujeto, en la construcción de su identidad. La identidad es definida como

“la parte del sujeto que nunca se estabiliza definitivamente y necesita de una confirmación reiterada cotidiana, a riesgo de que se produzca una crisis, durante la cual el sujeto no se reconoce a sí mismo” (Dessors, 1998:14).

La identidad, en definitiva, es una conquista que se capitaliza en el orden de lo singular, pero opera en el orden de la intersubjetividad. La realización de sí mismo pasa por la mirada del otro. En el ámbito social, esta búsqueda debe reconducirse por medio del reconocimiento en el hacer. Por otro lado, el trabajo, en tanto espacio abierto a la dinámica del reconocimiento, puede contribuir a la realización de sí mismo. Trabajar significa beneficiarse con un lugar para hacer y hacerse con otros. Sin embargo, puede también llegar a obstaculizar la construcción de identidad y ser fuente de sufrimiento.

Dejours plantea que la identidad toca el “armazón” de la salud mental, pues “toda descompensación psicopatológica supone vacilación o una crisis de identidad” (Dejours, 1998:47). Así, la dinámica del reconocimiento de las contribuciones al trabajo involucra directamente la salud mental.

La PDT concluye que no existe articulación directa entre sujeto del inconsciente y campo social, y que esta relación está siempre mediatizada por la referencia a una acción sobre lo

real que la actividad del trabajo moviliza. En esto la PDT se diferencia de la psicología social que intenta captar una relación directa entre sujeto y sociedad, apoyándose en el análisis de los pequeños grupos (Dejours, 1998:47). La realización de sí mismo en el campo social, se coloca al lado de la identidad por la economía erótica. Puede vincularse a la dinámica de la sublimación.

La conquista de la identidad en el campo social, mediatizada por la actividad del trabajo, pasa por la dinámica del reconocimiento. Esto implica el juicio de los pares, lo que a su vez implica el funcionamiento de un colectivo o comunidad de pares. Así, el colectivo se define como un “eslabón fundamental” y el “punto sensible” de la dinámica intersubjetiva de la identidad en el trabajo. Sin embargo, se debe considerar “el carácter inestable, y siempre inacabado, del colectivo, como dificultad inherente a la conquista de la identidad en el trabajo” (Dejours, 1998:48).

Si la dinámica del reconocimiento se paraliza, el sufrimiento consustancial al trabajo, no puede ser transformado en placer, pues no se encuentra sentido en su realización. En este caso, el sufrimiento “solo puede acumularse y comprometer al sujeto en una dinámica patógena que lleva finalmente a la descompensación psiquiátrica o somática. Entre sufrimiento y enfermedad pueden intercalarse las estrategias defensivas” (Dejours, 1998:49). El trabajo está ligado al sufrimiento y al reconocimiento. Si el reconocimiento falta, los sujetos se involucran en estrategias defensivas para evitar el malestar y la enfermedad mental, con consecuencias serias, tanto para el sujeto, por la generación del sufrimiento en el trabajo, como para la organización del trabajo que se arriesga a la parálisis. Entre dinámica del reconocimiento y estrategia defensiva contra el sufrimiento, las relaciones intersubjetivas son las que soportan la posibilidad de que el trabajo finalmente, ocurra.

Acerca del sufrimiento en el trabajo

Como fue señalado en líneas anteriores, la PDT en su origen redefinió el problema de la PPT, definiendo a la “normalidad sufriente” del trabajo como su objeto de análisis. En este sentido la normalidad “aparece no como el efecto pasivo de un condicionamiento social, de un conformismo cualquiera o de una normalización peyorativa y despreciable, obtenida por la interiorización de la dominación social, sino como el resultado conquistado duramente

contra la desestabilización provocada por las restricciones del trabajo” (Molinier, 1998:165).

En PDT el sufrimiento no es un estado afectivo elemental, sino una vivencia, es decir un estado mental que implica un movimiento reflexivo del sujeto sobre su “ser en el mundo”, sobre su condición. La vivencia resulta en parte inasible, no-representable, pero sí analizable en condiciones específicas.

El sufrimiento pertenece siempre al orden de lo singular, “no se puede concebir sufrimiento colectivo, porque no hay cuerpo colectivo. Si clínicamente se pueden mostrar estrategias colectivas de defensa, basadas en una cooperación entre sujetos, en cambio el sufrimiento es siempre individual y único” (Molinier, 1998:166). La relación dilemática, entre sufrimiento individual y defensa colectiva debe ser articulada en la PDT.

El sufrimiento subjetivo preexiste al trabajo, y se vincula principalmente con la Incompletud del desarrollo.

“El sufrimiento en el trabajo es la vivencia que surge cuando el sujeto choca con obstáculos insuperables y duraderos, después de haber agotado todos sus recursos para mejorar la organización real de su trabajo con respecto a la calidad y la seguridad” (Molinier, 1998:173).

El sufrimiento patógeno comienza cuando la relación del sujeto con la organización del trabajo está bloqueada, impidiendo la dinámica del reconocimiento y la retribución simbólica para el sujeto, quedando como un operar sin sentido, ni gratificación.

Dejours analiza la relación entre trabajo, sufrimiento y placer. En este sentido dirá que el trabajo actividad es fuente de gratificación y aprendizaje. Sin embargo, lo que el trabajo contemporáneo hace es condicionar esta posibilidad. Oculto en los lugares de trabajo, se encuentra el sufrimiento de quienes trabajan, de aquellos que “ya no existen”, pero son quienes asumen tareas peligrosas en condiciones de precariedad, sujetos de abuso laboral, y de no cumplimiento de normas de seguridad. También están los que sufren por no poder satisfacer las exigencias, las obligaciones que la organización del trabajo les deparan: obligaciones de tiempo, ritmo, formación, información, etc.; así como adaptación a la cultura o a la ideología de la empresa, y las relaciones con los clientes.

La psicopatología y luego la psicodinámica del trabajo, han puesto de relieve como fuente de sufrimiento laboral:

- El temor a la incompetencia, básicamente en el desfasaje entre el trabajo prescrito y la organización real del trabajo; el cual es gestionado con la movilización de los resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia obrera;
- El forzamiento a trabajar mal, de tener que darlo por terminado o mentir es una fuente importante de sufrimiento;
- La falta de reconocimiento, el trabajo implica una serie de esfuerzos que comprometen toda la personalidad y la inteligencia de quien trabaja. Cuando la institución no hace diferencia entre quien trabaja bien y quien no; o si no es capaz de reconocer el trabajo realizado para cumplir con las metas, se produce una desestabilización de las referencias en que se apoya la identidad. El reconocimiento se presenta como un elemento decisivo en la dinámica de movilización subjetiva de la inteligencia y la personalidad en el trabajo.

El trabajo se inscribe en la dinámica de la autorrealización. La identidad constituye la armazón de la salud mental. No hay crisis psicopatológica que no tenga en su centro una crisis de identidad. Al no contar con los beneficios del reconocimiento de su trabajo ni poder acceder al sentido de la relación con que vive con ese trabajo, el sujeto se enfrenta a su sufrimiento; el cual puede llegar a ser des-estructurante capaz de desestabilizar la identidad y la personalidad y causar enfermedades mentales.

Sufrimiento y defensa

Si el sufrimiento no desata una descompensación psicopatológica, es porque el sujeto despliega contra él ciertas defensas que le permiten controlarlo. La investigación clínica demostró que, en el campo de la clínica del trabajo, junto a los mecanismos de defensa clásicos, están las defensas construidas y sostenidas colectivamente por los trabajadores.

La normalidad se interpreta como el resultado de un compromiso entre el sufrimiento y la lucha contra el sufrimiento en el trabajo. No implica ausencia de sufrimiento. Al contrario, se sostiene la idea de “normalidad en el sufrimiento” en que la normalidad aparece como un resultado conquistado en la lucha contra la desestabilización psíquica provocada por los requerimientos del trabajo.

Ahora, el análisis de estas estrategias revela también que pueden contribuir a hacer aceptable lo que no debería serlo. Por eso, las estrategias defensivas juegan un papel paradójico, pero capital, dentro de los resortes subjetivos de la dominación a que nos hemos referido antes.

Las estrategias defensivas, necesarias para la protección de la salud mental contra los efectos del sufrimiento, pueden funcionar también como una trampa que desensibiliza ante aquello que produce sufrimiento; y aún más, a veces permiten que no solo resulte tolerable el sufrimiento psíquico, sino también el sufrimiento ético, entendido como el que el sujeto puede causar al cometer, por su trabajo, actos que reprueba moralmente. Es decir podría ser que hacer el mal, infligir a otro un sufrimiento indebido, ocasione también un sufrimiento a quien lo hace en el marco de su trabajo. Y si es capaz de construir defensas contra ese este sufrimiento, puede salvaguardar su equilibrio psíquico.

Es la PDT una propuesta de análisis del sufrimiento en el trabajo que complementa al análisis del sufrimiento institucional, en la medida que propone un mecanismo explicativo del sufrimiento, con la identificación de estrategias defensivas colectivas que permiten dimensionar en la práctica el funcionamiento de la institución como espacio psíquico.

3. Fundamentos de la intervención Institucional y el intervenir el sufrimiento institucional

3.1. René Lourau. La intervención institucional

René Lourau, sociólogo y académico francés; profesor de sociología, ciencias políticas y ciencias de la educación en París. Uno de los principales referentes del análisis institucional.

El Análisis Institucional

Lourau define que las instituciones conforman la trama social que une y atraviesa a los individuos, quienes por medio de su praxis las mantienen, las actualizan y también, crean otras nuevas. Además, define que lo institucional no solo implica los objetos o las reglas manifiestas o visibles, sino que las instituciones poseen también una cara escondida, la cual se rebela en lo no dicho institucional. Esta ocultación es resultado de un complejo proceso de represión social, donde “aquello censurado o reprimido corresponde a la palabra social, la expresión de la alienación y la voluntad de cambio” (Lourau, 1975:).

En este sentido, la tarea del “Análisis Institucional” será descubrir aquel no-dicho institucional, descubrir aquello ocultado, favorecer que se haga manifiesto aquello censurado, lo que se encuentra latente; en particular lo que tiene que ver con la relación de explotación, disimulada en sistema capitalista. Esto definiría al Análisis Institucional como una herramienta alternativa para dar cuenta de ciertas características del sistema social e institucional frente a las cuales otras disciplinas resultan insuficientes.

Lo anterior implica que la función manifiesta de toda institución se encuentra ligada con otras finalidades, latentes, generadas en la continuidad de las distintas formas sociales u organizaciones con diferente función; y por la relación que tienen todas estas en general, y cada una en particular, con el sistema social. La organización social produce modelos de comportamiento, mantiene normas sociales y funciona como un mecanismo de integración de sus usuarios dentro del mismo sistema social. En concreto, en cualquier organización se produce siempre un “fragmento de la clasificación social y de la lucha de clases, siendo esta su función primera dentro del modo de producción capitalista, a través de la internalización de las normas del trabajo explotado, de la familia cristiana, del Estado burgués” (Lourau,

1975: 14). Este conjunto de elementos, constituye el “Inconsciente Estatal”⁴. Esto implica que en cada institución existe un trabajo de ocultamiento de aquellos elementos que se transforman en amenazas para el a la integración y el orden institucional y social.

Desde esta perspectiva, la organización deja de ser entendida como un hecho u objeto positivo. Su constitución negativa, empuja a desarrollar instrumentos de análisis que permitan su dilucidación. Así, el análisis institucional aspira a conciencia del no-saber que determina nuestra acción en la institución.

El proceso de institucionalización

Para dar cuenta del acontecer institucional Lourau trabajó en la elaboración de un sistema teórico que intenta dar cuenta del conflicto inherente al hecho institucional y la posibilidad de cambio institucional, a través de las ideas de “lo Instituido” y “lo Instituyente”.

Va a señalar que una parte de lo institucional queda definido por “lo instituido”, como aquello que corresponde al conjunto de reglas, normas, costumbres propias de una sociedad que conforman lo establecido, incluso lo jurídica y formalmente, establecido en una sociedad. Esta noción, corresponde a una idea de la institución como algo externo al conjunto social, individuos y grupos, es pura coacción exterior al conjunto social, corresponde a aquello impuesto por la sociedad por la necesidad de regulación social.

A lo instituido se agrega y se opone lo instituyente, elemento igualmente fundamental para la institución. El individuo además de padecer las instituciones, también las crea y las mantiene por medio de un consenso que no solo es pasividad frente a lo instituido, sino también capacidad de instituir, es decir, capacidad para imaginar, contestar y modificar lo existente. Instituido e instituyente se vinculan dialécticamente y forman parte del proceso de institucionalización.

En dicho proceso de institucionalización se pueden distinguir dos formas de actuar de lo instituyente y lo instituido. La primera de estas formas es lo “instituyente-en lo instituido”, que tiene que ver con el cambio programado, normado, lo cual está previsto por lo instituido; fundamental y necesario para no quedar obsoleto, anacrónico. Son cambios graduados que preservan lo instituido, y le permiten su actualización. Esto correspondería

⁴ Inconsciente Estatal: “Es la forma que toman los deseos, las censuras, los rechazos en la época de la hegemonía planetaria del Estado”, en “El Estado y el Inconsciente”. R. Lourau, Ed. Kairós, 1979. P. 19.

al “modo de acción institucional”. Este, se refiere a toda aquella práctica que se integra en el funcionamiento de lo instituido, y cuyo efecto es el reforzamiento del orden dominante, más allá de sus apariencias contestatarias.

La segunda forma de actuar de lo instituyente es rupturista y apunta a la creación de un modelo nuevo de institución, lo cual supone la disolución de lo instituido, para poder instituir otra cosa. Se trata de un acto de cambio radical, ya que supone la ruptura de lo instituido a través de la disolución de los vínculos de “representación” y la implantación de un mecanismo de acción directa, superando la estructura jerarquizada y resistiendo toda forma de apropiación y concentración nueva de poder. Este modo corresponde a aquellos movimientos que se organizan como contracultura, contrainstitución, y que proponen formas alternativas de organización de la vida colectiva, que no solamente operan como una crítica al sistema institucional hegemónico, sino que proponen una práctica nueva, utópica, que sin embargo, constituyen opciones reales, por lo que se conforman como alternativas revolucionarias de organización y sociedad.

El predominio de lo instituyente es siempre transitorio, y significa períodos de desestabilización y agitación en las instituciones. Un predominio de lo instituido a la máxima estabilidad, en la medida que restablece condiciones de orden que descansan sobre representaciones instituidas. Sin embargo, un predominio absoluto de lo instituido genera un estado de “alienación social”, es decir cuando se produce el proceso de autonomización institucional, cuando lo instituido se autoerige como natural, como inherente, necesario y transhistórico; ocultando su origen y cualidad sociohistórico para sostener su dominio, incuestionable.

Lourau describe esta intermitencia respecto del predominio de uno de los dos polos o fuerzas institucionales, y para ello va a distinguir los períodos “fríos” y “calientes” dentro de lo histórico institucional. Los “períodos calientes” se caracterizan por una agitación continua y generalizada, bruscos cambios políticos, movilización social, etc., implican un predominio de lo instituyente sobre lo instituido, en su afán de cambio y de transformación. Debe entenderse que en estos períodos las latencias se hacen manifiestas a partir de los analizadores naturales, del desarrollo abierto de los conflictos que desnudan el conflicto entre las fuerzas en oposición. En este momento no se hace necesario analizar, es decir

montar dispositivos de análisis para develar el conflicto institucional, pues este está abierto, “ocurriendo”.

Los “períodos fríos”, en cambio, se caracterizan, por lo contrario, es decir, por el predominio de lo instituido, de lo normado, de lo existente; es el éxito de lo represor de las fuerzas de cambio. Son períodos donde aparentemente “no pasa nada”, donde “todo está bien”, donde el malestar y sus voces o signos se vuelven marginales y casi si fuerza. La lectura analítica debe suponer en este momento que lo que ocurre es el predominio absoluto de lo instituido, lo cual no significa que no exista algo más allá de lo evidente.

La dialéctica establecida entre estas fuerzas encuentra su momento de síntesis en lo que se denomina el “proceso de institucionalización”. Lourau va a identificar el “principio de equivalencia”, como aquel que rige “la génesis de las formas sociales”, es decir el paso de los movimientos sociales a estructuras más o menos estables y organizadas. La institucionalización implica que una idea novedosa o transformadora en su origen, se vuelve equivalente a las instituciones ya existentes, es decir, al alcanzar legitimación como forma social, pasa a formar parte de lo existente, lo “normal”, lo aceptado, en definitiva, lo instituido.

La institucionalización, entonces, corresponde al momento de la síntesis en la dialéctica de estas fuerzas. Lourau describe este proceso diciendo que “la singularidad del acto instituyente se olvida en provecho de la organización, la cual encuentra de grado, o a la fuerza, las normas, los procedimientos de admisión y de salida que son los mismos que la mayor parte de las otras organizaciones, cuestión que manifiesta el peso de lo instituido, vencedor de los caracteres instituyentes” (Lourau, 1975: 44).

Acerca de la intervención socioanalítica

Para Lourau, la aplicación del Análisis Institucional en la práctica de los grupos, colectividades u organizaciones, considera la existencia de *condiciones teóricas*, conjunto de elementos teóricos que conforman el instrumental analítico; y de *condiciones prácticas*, todo aquello que determina el “lugar del analista” en la situación de intervención, el estudio del puesto de trabajo analítico y la técnica de investigación” (Lourau, 1970:262).

El análisis institucional corresponde a un método inductivo de investigación que puede adoptar el “modo de gabinete” o el “modo clínico”. El primero corresponde al análisis que

se realiza desde el “gabinete” utilizando las producciones de la organización, lo que corresponde a un método indirecto de análisis, sin presencia y el encuentro directo del investigador con el escenario real y los agentes de la institución. El segundo, el modo clínico, correspondería al análisis institucional propiamente tal, exige la presencia física del analista en cuanto actor social de una situación social; con presencia material de todo el contexto institucional, lo que implica un encuentro directo con los efectos y determinaciones singulares que esto pueda implicar (Lourau, 1975:264)

Lo la situación de análisis requiere una hipótesis y un conjunto de instrumentos de análisis. La hipótesis, del análisis en situación, debe apuntar a “descifrar las relaciones que los grupos y los individuos mantienen con las instituciones. La dilucidación de estas relaciones pone de relieve que el vínculo social es, ante todo, un acondicionamiento del no saber de los actores respecto de la organización social (Lourau, 1975:264).

Por otro lado, los instrumentos de análisis, corresponden a un conjunto de conceptos articulados como sistema de referencia del análisis institucional.

Lourau va a señalar que la unidad positiva de todo agrupamiento social se apoya en un consenso o en una regla exterior al grupo, o en ambos a la vez, y que esta unidad positiva le da su carácter de formación social, de institución, a la manera de la ideología. Así, se puede hablar de que todo agrupamiento es una comunidad con intereses convergentes. “Los individuos yuxtapuestos no constituyen agrupamiento, lo que da unidad a la formación y forma al agrupamiento es “la acción recíproca, y a menudo oculta, de una multitud de grupos fragmentarios al interior del agrupamiento” (Lourau, 1975:265). La visión ideológica tiende a la homogeneización y la unificación de la institución.

Opuesta a la visión ideológica de la institución, la acentuación de las particularidades de los individuos que las componen, produce la negación, a veces absoluta, de la idea de comunidad. El predominio del individualismo o del nihilismo puede destruir la comunidad, cuando los intereses se tornan irreductibles. Sin embargo, estas particularidades otorgan el pluralismo y la heterogeneidad al interior de la institución.

Los sistemas de pertenencia y sus referencias a numerosos agrupamientos de los individuos que componen un agrupamiento, actúan de modo tal, que pueden constituir nuevos agrupamientos, “agregándose así a los sistemas de pertenencia y referencia ya-ahí que al

mismo tiempo niegan en diversos grados, puesto que estos entrañan, en general oposiciones y criterios exclusivos, los cuales, sin embargo, son obligados a fundirse en la multitud de diferencias” (Lourau, 1975:265). Este carácter singular de los agrupamientos, corresponde a la idea de segmentaridad.

La ideología tiende a construir la imagen ideal del grupo, de coherencia absoluta, monosegmentario, negando la heterogeneidad interna, producida por una pertenencia única y omnipotente, que relega a las demás. De este modo, el grupo se contempla narcisísticamente en el espejo de la unidad positiva, excluyendo a los desviantes.

Lourau desarrolla la idea de desviante a partir de la observación de procesos de intervención. El término se relaciona con la idea de desviación estándar de la estadística, y sirve para dar cuenta del peso singular que puede aparecer en un proceso, y que puede ser entendido por el analista como un síntoma, señal de algo particular en el acontecer institucional. Lourau identifica tres desviantes:

- a) Desviante ideológico: la institución posee un registro ideológico de su unidad con el que se presenta al medio social;
- b) Desviante libidinal: Dice relación con su dimensión de agrupamiento humano, regido por afectos y emociones, y vicisitudes de orden relacional; y dice del deseo y su peso en el funcionamiento global de la institución;
- c) Desviante organizacional: Alude a la dimensión de organización que liga la problemática de la producción, la burocracia, la comunicación; muestra los aspectos de funcionamiento de la institución, su distribución de tareas, etc.

Desarrolla la idea de “Grupo-Objeto” a aquel agrupamiento que rechaza toda exterioridad. Un ejemplo de este tipo de grupo-objeto lo constituyen los grupos institucionalizados. Estos no se reconocen a sí mismos ninguna existencia efectiva, fuera de la que le confieren las instituciones o agrupamientos externos, a los que se asigna la producción o sanción de normas exteriores. Este tipo de grupo es dependiente, sometido a las instancias superiores, compensando a través de racionalizaciones de la polisegmentaridad absoluta, del individualismo.

El saber y en el no saber del agrupamiento acerca de su polisegmentaridad, constituye la “transversalidad” del agrupamiento, condición indispensable para pasar del grupo-objeto al

grupo sujeto, en tanto aumenta su capacidad de comprensión de su situación y condición como agrupamiento. En relación con la transversalidad del grupo institucional, se define la “distancia institucional”, la cual se define “como el componente objetivo y subjetivo de la conciencia que los actores tienen de su no integración, de la insuficiencia de los sistemas de pertenencia y, sobre todo, de la falta de transversalidad en la acción del agrupamiento determinado al que pertenece” (Lourau, 1975:267). La subjetividad condiciona la evaluación que hace al actor en cuanto al grupo que encierra posibilidades privilegiadas para su acción. Esto corresponde a la divergencia entre la acción y su base racional. La divergencia del actor institucional con respecto de la base racional de las técnicas, constituye la distancia técnica.

Un concepto que parece fundamental para poder comprender el acontecer institucional es el de la “Implicación institucional”, la cual es definida como aquel “conjunto de las relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor y el quehacer institucional” (Lourau, 1975: 270), y que permite entender la dificultad que puede tener el actor institucional para la comprensión de su lugar y la dinámica institucional, lo cual no le permite operar de manera adecuada, generando alienación y sufrimiento institucional. La segmentaridad y la transversalidad actúan en el sentido de especificar y modificar las implicaciones de cada uno de ellos, mientras que la ideología procura uniformarlos.

Finalmente tenemos las nociones de transferencia y contratransferencia institucional. La transferencia institucional, apunta como en el psicoanálisis, a la reactualización en otros y en particular, en la persona del consultor en este caso, de sentimientos y modos relacionales prototípicos, y es lo que moviliza al grupo institucional en la elección del agente interventor, y cuyo contenido es el de la demanda y el requerimiento de intervención.

Respecto de la contratransferencia institucional, Lourau va a hablar de “provocación institucional” para referirse a la crisis real o potencial desencadenada por la institución del análisis institucional, crisis asociada “al desplazamiento de lo instituido por parte de la acción instituyente del analista” (Lourau, 1975:274)

Por esta vía, Lourau se refiere a la problemática del lugar del analista en la división del trabajo, específicamente en la intervención socioanalítica, refiriéndose al hecho de que “si aceptamos la idea de que intervenir implica tomar parte de un debate ya establecido entre otras personas, el analista debe asumir que siempre habrá de intervenir en una situación de

conflicto latente, y que independiente de la ideología del grupo-cliente, necesariamente lo hará como un intruso” (Lourau, 1975:274). Comprender esta problemática implica entender que para que la situación analítica tenga lugar, hace falta, primero, la demanda de una organización o de un colectivo; en segundo término, es necesario que en el mercado existan analistas y organizaciones de analistas. “Es en función de la imagen proporcionada en el mercado, que se hará la elección del analista o equipo dependiente de una organización de analistas” (Lourau, 1975:274)

De la consideración de esta articulación básica, Lourau depende tres conclusiones:

- a) El analista ve la definición de su lugar en cuanto a su contenido y prerrogativas por la demanda, en el momento que esta se transforma en requerimiento y contrato de intervención. En definitiva, “el saber operativo del analista tendrá un peso menor en “el establecimiento de los criterios ergonómicos del análisis” (Lourau, 1975:274)
- b) En el accionar del analista, “la mediación más expresiva, y al mismo tiempo más oculta, es la relación financiera que establece el analista con la organización-cliente” (Lourau, 1975:275). El analista no debe perder de vista la pregunta por quién es el verdadero cliente, en función de quién paga. Lo más grave en este sentido, sería que el analista subestimara o no considerara este aspecto como material de análisis, y lo redujera a una “discusión cuantitativa sobre las tarifas de las organizaciones competidoras”, es decir a una condición ajena a la intervención.
- c) El Análisis institucional es una institución, es decir, que el acto de recurrir a un analista externo goza de legitimación social, la cual se funda en un reconocimiento de cierto consenso y cierta reglamentación respecto de su tarea. Esto corresponde a la base material del analista institucional. Este lugar de experto corresponde por igual a una serie de disciplinas sociales. La singularidad del analista institucional radica en que sólo puede ejercer genuinamente su tarea en situación de intervención externa, es decir “deslizándose en una división del trabajo de la que normalmente está excluido” (Lourau, 1975:278). La tarea del análisis debe hacerse en posición de “intruso”, de externo. Esto le otorga la posibilidad de no tener compromisos con otras instancias de la organización. Su compromiso queda fijado al dinero que recibe por su trabajo.

d) El análisis institucional corresponde en última instancia, a “la dilucidación de las relaciones establecidas entre los clientes y sus respectivas instituciones, entre los clientes y el analista, y también, entre el analista y las instituciones” (Lourau, 1975:278). Las dos primeras relaciones corresponden a la transferencia institucional. De ellas las dos últimas involucran al analista en el juego intertransferencial. De este modo, Lourau define que el análisis contratransferencial institucional implica la dilucidación de:

- La respuesta que da el analista a los clientes en funciones de las diferenciaciones del “trabajador colectivo” según status, edades, sexos, razas;
- La respuesta que da el analista a la organización cliente como institución, inscrita en un sistema singular de instituciones; y
- La respuesta que da el analista a las transferencias de su propia organización analítica, o de la organización que “cubre” su equipo desde un punto de vista deontológico y/o desde un punto de vista metodológico e ideológico.

Lourau señala que la ausencia o deficiencia en el análisis de las relaciones transferenciales y contratransferenciales va a producir una intervención “salvaje”, o una intervención “en función de reaseguro”. Una intervención salvaje corresponde a aquella intervención “se toma la provocación institucional como un fin en sí, en nombre de cierto irracionalismo y hasta cierto nihilismo” (Lourau, 1975:279). En el caso del “reaseguro”, “donde la ideología reformista solicita la intervención de manera ciega, no explicitada, la provocación institucional es rechazada en nombre de un racionalismo que, sin embargo, se sabe limitado y subjetivo” (Lourau, 1975:279).

Para evitar estas situaciones, Lourau señala que se debe adoptar como regla fundamental el análisis permanente de la demanda, es decir, el análisis permanente del requerimiento explícito del staff-cliente como la demanda difusa y contradictoria del grupo cliente y la demanda implícita del analista. El análisis de la demanda consiste fundamentalmente “ver en relieve lo que la demanda delineaba en hueco: la situación real de la organización-cliente, sus relaciones con el conjunto del sistema social, sus contradicciones, la potente acción de lo negativo que, de cualquier manera, la hace funcionar y producir” (Lourau,

1975, 280). El análisis de la demanda permite alcanzar el análisis de la negatividad de la institución.

3.2. Horacio Foladori. Sufrimiento e intervención institucional

Horacio Foladori. Psicoanalista uruguayo, psicólogo grupal y analista institucional. Ha desarrollado su trabajo como clínico y docente en Chile, los últimos 20 años. Autor de diversos artículos y libros vinculados al Grupo Operativo y el Análisis Institucional.

El sufrimiento institucional

Para Foladori, en la institución el malestar y el sufrimiento institucional se produce por el choque de las normativas propias del grupo y de las normativas institucionales. Las primeras corresponden a lo que denomina “las normas tácitas institucionales que los mismos participantes sostienen a través de su actuar cotidiano, sin necesariamente darse cuenta de ello” (Foladori, 2004:101). El conflicto se produce necesariamente, en tanto el grupo, va a generar espontáneamente metodologías y normativas propias, para abordar la tarea para la cual ha sido contratado en y por la institución. Estas normativas van a “chocar” con las normativas institucionales, las cuales son impuestas por la autoridad. “En muchos casos el peso del poder institucional se impone y se distorsiona entonces el trabajo del equipo, generando incomodidad, malestar, depresión y agresividad al interior del grupo de pares” (Foladori, 2004:102). El grupo de pares no podrá tener la claridad necesaria para discriminar el origen y la naturaleza de su conflicto, y enfrentarse al poder institucional, por lo cual vivirá confundido bajo la permanente amenaza del despido.

Las normativas y el proceder institucional tienen repercusiones en el equipo de trabajo ya que la implantación vertical de normativas de funcionamiento “supone tácitamente generar el sentir entre los miembros del equipo que se echa por tierra las propuestas que el grupo puede haber construido en su legítimo derecho de querer avanzar en su tarea” (Foladori, 2004:102). Ambas normativas se vuelven, de este modo, incompatibles; y este conflicto “no se resuelve como una transacción, ya que la dependencia laboral hace que las normativas institucionales se constituyan en un acto de violencia –materialización del acto de control social en y a través del trabajo” (Foladori, 2004:103). Sin embargo, este conflicto no es visible directamente para el equipo, aparece como distanciamiento emocional entre los pares, confundándose con fricciones de naturaleza interpersonal, siendo en última instancia un conflicto institucional, producto del ejercicio de poder institucional.

Se hace necesario entonces, el trabajo de esclarecimiento de las determinantes del malestar y del conflicto en el seno institucional, discriminando aquello que pertenece al equipo en particular y lo que pertenece a la institución, lo que en definitiva permite evitar o confrontar la “psicologización” del conflicto institucional.

Como propuesta metodológica para el enfrentamiento de esta problemática Foladori distingue, en 2004, el “grupo de esclarecimiento”. Atendiendo a la definición de que el grupo es determinado por su tarea⁵, este autor va a distinguir tres tipos de grupo. Al grupo de aprendizaje, cuya tarea central es la comprensión de algún contenido, y cuya conformación queda determinada por la voluntad de sus miembros; el grupo psicoterapéutico centrado en la comprensión de la naturaleza y el origen del sufrimiento personal; y el grupo de esclarecimiento. Este corresponde a un grupo institucionalizado, por cuanto pertenece y labora en una institución, y en este sentido, necesariamente preformado, por lo que su conformación responde al derecho u obligación ligado a la pertenencia a la institución. Por su naturaleza, este dispositivo es contratado por la jerarquía institucional, para recuperar la productividad perdida o disminuida que se asocia a los síntomas de burn-out en el equipo. La demanda del grupo de esclarecimiento responde al grupo y no a sus miembros por separado; y su tarea se centra en el trabajo cotidiano que el equipo realiza, e “implica dilucidar las rutinas vividas en el funcionamiento institucional” (Foladori, 2004:101), a partir de las cuales el grupo se siente condicionado para la realización de la tarea. De esta manera, el grupo de esclarecimiento se transforma necesariamente en un espacio analizador de la institución.

En 2008, Foladori aborda la problemática institucional a través de lo que se denomina en el campo institucional, el Grupo-Análisis. Esta técnica “permite una visión dinámica de las situaciones, esto es una visión de la empresa como totalidad, en su cotidianeidad, en su quehacer, en las relaciones que los individuos mantienen, nucleados por una tarea común que constituye la producción” (Foladori, 2008:53). Se hace posible reproducir en el grupo piloto, la totalidad de las variables intervinientes, y así poder valorarlas de una manera estructural y determinar cualitativamente la incidencia de cada una, permitiendo un mejor diagnóstico de la situación institucional.

⁵ Definición operativa de grupo, de Enrique Pichón-Riviere.

El autor va a distinguir dos postulados como fundamento de esta técnica. El primero de ellos apunta al hecho de que la institución en tanto organización, funciona como “conglomerado humano” (Foladori, 2008:54), ya sea como grupo grande o grupo pequeño, según su tamaño. En tanto grupo, funciona con leyes que le son propias a los grupos: se trata de un grupo, en tanto tiene una tarea; puesto en situación reflexiva es un grupo para sí; y su funcionamiento se organiza en función de una serie de estructuras imaginarias inconscientes. A su vez, la organización es una institución pues su estructura, sus lugares y funciones están normados, así como las relaciones entre sus miembros; y se organiza según una estructura jerarquizada. En segundo término, Foladori va a indicar que si bien la organización es un grupo amplio, no se debe perder de vista que está constituida por una serie de grupos pequeños, los que se definen por sus tareas particulares. De este modo, los miembros de los grupos pequeños y la organización como totalidad son “soportes y creadores de una estructura grupal informal, que los determina” (Foladori, 2008:54). Esto obliga a poder discriminar los fenómenos encontrados en la organización, según los niveles institucional, grupal e individual.

Teoría de la Fisura Institucional

En relación a la posibilidad de intervenir en la institución, se requiere que lo instituido presente una “fisura”, lo cual constituye su propuesta teórica de la “fisura institucional”. Esta se produce cuando lo instituido “es incapaz para disminuir el sufrimiento institucional” (Foladori, 2008: 36). Este sufrimiento es sentido como una amenaza, en tanto puede llegar a destruir totalmente lo instituido. Esto implica que toda intervención es demandada siempre para recuperar el control del devenir institucional, es decir, reforzar el orden de lo instituido, para responder al mandato institucional.

La fisura corresponde al éxito, siempre transitorio, de lo instituyente, “el primer paso para que algo pueda suceder como cambio institucional. Por la naturaleza del proceso de institucionalización lo instituyente ha de fracasar, es decir su fuerza de cambio se debilitará, siendo incorporado por lo instituido, el cual se logra recomponerse, “tapando la fisura” (Foladori, 2008:37), y anulando en lo sustancial los cambios alcanzados, incorporando sólo aquellos que no pongan en riesgo su orden. Este proceso va a permitir la actualización necesaria a toda institución para no volverse en anacrónica, tomando conocimiento de lo instituyente, su fuerza y sentido.

Este proceso puede ser explicado por la concurrencia de dos series de vectores, correspondiente al facto político y factor psicológico, respectivamente.

La serie de vectores correspondiente al factor político, dicen relación con la problemática del poder de los grupos de poder, que cristaliza en la figura del Estado. De este modo el estado necesita legitimarse permanentemente, operando siempre a la defensiva. La manera más eficaz de hacer esto es naturalizándose, transformándose en entidad necesaria, incuestionable e inmodificable. Foladori va a sostener que el Estado alcanza su objetivo a través de “monopolizar el modelo de institución que autoriza y que impone a través de lo instituido” (Foladori, 2008: 39). Esto se expresa es que toda agrupación institucionalizada mostrará la misma estructura que la estatal. Por este motivo es que “la intervención será exitosa si logra mostrar, develar, de qué manera el Estado está presente en esa institución en la que se interviene” (Foladori, 2008. 40).

En relación con el factor psicológico, Foladori apunta a la función psicológica que cumpliría la institución, indicada por Elliot, de proveer al psiquismo un segundo sistema defensivo, frente a las ansiedades psicóticas, fundamentalmente la paranoia y la depresión. Foladori plantea que a los seres humanos “nos cuesta movilizarnos en la anormatividad”, es decir necesitamos normas claras y explícitas para hacer las cosas. Por esta razón, el orden institucional que se introduce en los agrupamientos, posibilita contar con elementos discriminadores, en tanto vuelve a definir lugares “únicos” dentro de la estructura. “Es por esto que los integrantes de grupos tienden a organizarse como institución, recurriendo a las normativas que definen los lugares institucionales” (Foladori, 2008:42).

Tanto el inconsciente estatal, como la tendencia a la normatividad se apuntalan recíprocamente de manera de resistir cualquier movimiento de cambio, sosteniendo la permanencia del orden institucional.

Esto determina dos consideraciones fundamentales al momento de la intervención de los grupos institucionalizados. Por un lado los cambios políticos que no van acompañados de la elaboración de las ansiedades que produce, van a producir “comportamientos regresivos en términos personales y políticos en términos sociales, acentuándose la dependencia y rechazando a mediano y largo plazo el cambio introducido” (Foladori, 2008: 44). Esto apunta a intervenciones de tipo normativo, psicoeducativo, como los talleres de capacitación, que si no van acompañados de un espacio de elaboración, no serán efectivos

en la generación de cambios efectivos en las instituciones. Por otro lado, los cambios generados en el “mundo Interno”, van a fracasar y generar frustración, si no se asientan en cambios externos reales.

Finalmente, nos referiremos a la problemática de los desviantes descrita por Foladori, en base a las ideas de Lourau. Esta problemática dice relación con la producción de la demanda de intervención, por parte del grupo institucionalizado. Se distingue los desviantes organizacional, libidinal e ideológico. Toda demanda construye el desviante, es decir define “donde parece que el problema está, es decir objetiva un punto de referencia para iniciar el trabajo” (Foladori, 2008:46). Esto significa que la intervención debe considerar esta definición, pues corresponde a la definición preliminar que el grupo institucionalizado ha construido, distinguiendo uno de los desviantes. Pero en el curso del trabajo de análisis, consustancial a la intervención, se irá develando el lugar y el peso de los otros desviantes. En este sentido, el proceso de análisis se propone la elucidación de la demanda inicial, atendiendo al hecho de saber que el desviante es siempre un lugar desplazado, es decir, que siempre la problemática del poder aparece donde no está, allí donde puede eludir la “interrogación instituyente” (Foladori, 2008:46).

4. Fundamentos del Dispositivo Grupal Operativo de Intervención Institucional

4.1. Enrique Pichón-Riviere. Teoría del grupo operativo

Enrique Pichón-Riviere, Psiquiatra y psicoanalista argentino, autor de la Teoría de los Grupos Operativos, fundador de la Psicología Social argentina, escuela de gran influencia tanto en América latina como en Europa.

Teoría y técnica de los Grupos Operativos

El término Grupo Operativo apunta en fundamentalmente en dos sentidos, primero como el grupo en el cual se aplica la denominada “técnica operativa”, y segundo, como la técnica misma, por ejemplo, cuando se hace referencia a la “técnica del grupo operativo”.

Considerada como técnica, el GOP se caracteriza por estar centrada en forma explícita en una tarea que puede ser de aprendizaje, de esclarecimiento o psicoterapéuticos, en distintos ámbitos (salud, educación, trabajo, etc.). Bajo la tarea explícita subyace otra implícita que apunta a la ruptura, a través del esclarecimiento, de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación, significando un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio.

La tarea del GOP, consiste entonces en la elaboración de dos ansiedades básicas:

- a) el miedo a la pérdida (ansiedad depresiva) de las estructuras existentes, y
- b) el miedo al ataque (ansiedad paranoide) en la nueva situación, proviniendo esta última de nuevas estructuras en las que el sujeto se siente inseguro por carencia de instrumentación.

Estas dos ansiedades, coexistentes y cooperantes, configuran la situación básica de la resistencia al cambio que debe ser superada, en el grupo, en un acontecer grupal donde se cumplen los tres momentos dialécticos de tesis, antítesis y síntesis, por un proceso de esclarecimiento que va de lo explícito a lo implícito.

En suma, las finalidades y propósitos de los grupos operativos pueden resumirse diciendo que su actividad está centrada en la movilización de estructuras, estereotipadas a causa del monto de ansiedad que despierta todo cambio. En el grupo operativo, el esclarecimiento, la

comunicación, el aprendizaje y la resolución de tareas coinciden con la curación, creándose así un nuevo esquema referencial.

Considerado como grupo, el grupo operativo está constituido por un grupo coordinador (dupla) y un grupo de participantes.

El grupo de coordinación está a su vez compuesto por:

Un Coordinador Grupal, cuya tarea es ayudar a los miembros a pensar (co-pensar) abordando el obstáculo epistemológico y epistemofílico, configurado por las ansiedades básicas. Utiliza como instrumentos el señalamiento de las situaciones manifiestas y la interpretación de la causalidad subyacente;

Un Observador Grupal, por lo general no participante, cuya función es recoger todo el material expresado verbal y preverbalmente en el grupo, con el fin de realimentar al coordinador en un reajuste de las técnicas de conducción.

El Proceso Grupal Operativo.

Esquemáticamente el proceso de la técnica operativa, comienza cuando nace un grupo a partir de un mero agregado y de dos organizadores grupales básicos: una tarea explícita para cumplir, y una mutua representación interna de sus integrantes. La situación así configurada genera ansiedades depresivas y paranoides, frente a las cuales el grupo monta defensas (pretarea).

Se inicia aquí la técnica operativa propiamente dicha, es decir, se aborda una tarea implícita que, al tornarse explícita, reduce las ansiedades a un nivel óptimo y puede entonces, a partir de allí, iniciarse la tarea explícita propiamente dicha para la cual el grupo se había formado originalmente. Cumplida esta tarea, el grupo elabora un proyecto, en el nivel explícito, y la pérdida de la situación anterior en el nivel implícito. A partir de aquí el grupo podrá seguir adelante como tal con una nueva tarea por delante, o se disolverá formando un agregado. Conviene aclarar que pretarea, tarea y proyecto son momentos dialécticos, es decir, en la historia del grupo, varias veces serán recorridos esas etapas, en un ir y venir permanente.

El proceso descrito puede ocurrir en forma espontánea, sin necesidad de aplicarse deliberadamente la técnica del grupo operativo. Esta última se aplica para que "la

interacción pueda ser regulada para potencializarla, para hacerla eficaz en vista a su objetivo, naciendo así la técnica operativa que apunta a planificar e instrumentar la acción grupal".

El grupo operativo se define como un grupo centrado en la tarea, el cual tiene por finalidad aprender a pensar en términos de resolución de las dificultades creadas y manifestadas en el campo grupal y no en el de cada uno de sus integrantes, lo que sería un psicoanálisis individual "en grupo". Sin embargo, tampoco está centrado exclusivamente en el grupo, sino que en cada "aquí-ahora-conmigo" en la tarea, se opera en dos dimensiones, constituyendo en cierta medida una síntesis de todas las corrientes. En esto reside la diferencia de la técnica operativa con otras técnicas grupales, ya que las interpretaciones se hacen en dos tiempos y en dos direcciones distintas". Tales direcciones son la historia personal del portavoz (verticalidad) y el problema grupal (horizontalidad).

La unidad de trabajo es siempre el grupo, porque la grupalidad es lo inconsciente, entonces el grupo funciona en tanto los distintos miembros se incorporan al grupo por lo tanto hay algo de ellos que se arma en conjunto que tiene que ver con esta identidad del grupo, la imagen que los participantes tienen del grupo, incluso hay autores que han hablado de una enfermedad grupal, que se construye. Uno trabaja con todo el grupo, y el beneficio de es de acuerdo a que tanto cada uno se inscribe, participa y se compromete con ese grupal, que puede extraer como propio de la grupalidad como totalidad.

El proceso grupal: Puntos de vista

Desde el punto de vista *dialéctico*, se distinguen tres momentos: tesis, antítesis y síntesis, buscando con ello poner de relieve que la técnica operativa implica el enfrentamiento y resolución de contradicciones.

Desde el punto de vista de la *unidad de trabajo* que permite la tarea de esclarecimiento, podemos reconocer tres etapas: el *existente*, la *interpretación* y el *emergente*. El existente es el material aportado por el grupo a través de un miembro cualquiera que oficia, entonces, como *portavoz*. Ese material es interpretado por el coordinador del grupo y, como respuesta a esa interpretación, surge un nuevo emergente, conducta nacida de la organización de distintos elementos como acontecimiento sintético y creador.

Desde el punto de vista de *lo que sucede en cada sesión grupal*, hay tres etapas cronológicas: apertura, desarrollo, y cierre. Los emergentes de apertura deben ser cuidadosamente registrados por el observador y el coordinador, ya que todo ese material va a ser re-trabajado durante la sesión, y es dable observar cómo reaparece, ya modificado, en el momento del cierre.

Desde el punto de vista del *trabajo grupal* es posible distinguir tres instancias: pretarea, tarea y proyecto. La *pretarea* es una primera etapa eminentemente defensiva, donde el grupo se resiste al cambio y posterga la elaboración de las ansiedades básicas que lo paralizan. La *tarea*, es una etapa eminentemente productiva, implica un abordaje de la situación anterior mediante una elaboración que rompa la pauta estereotipada que estanca el aprendizaje y reduzca las ansiedades básicas a un nivel no sólo tolerable, sino también óptimo para el pleno funcionamiento productivo del grupo. Se trata de una tarea implícita pero que, en este momento, se hace explícita. El *proyecto*, finalmente, surge cuando los miembros logran una pertenencia al grupo, pudiendo éste plantearse objetivos que van más allá del aquí y ahora, y trazando una estrategia para alcanzarlos.

4.2. Horacio Foladori. El Dispositivo Grupal de Análisis Institucional: El Grupo-Análisis

El Grupo-Análisis

En el campo de la intervención institucional, Foladori va a referirse a la distinción entre dispositivos grupales y dispositivos institucionales. Si bien, desde un punto de vista la diferencia entre estos es inexistente, en tanto toda intervención se realiza sobre un grupo institucionalizado, se debe considerar que si existe diferencias desde el punto de vista del enfoque con que se trabaja, pues el enfoque grupalista hace énfasis en los aspectos grupales e interpersonales; y el institucional, lo hace en la dilucidación del problema del poder al interior de la institución. Por eso Foladori hace suya la máxima de Bleger que indica que en la intervención institucional, “el contrato es institucional y el dispositivo es grupal, en todos los casos” (Foladori, 2008:33). En relación a la elección estratégica del enfoque de trabajo debe considerar que ambas problemáticas coexisten y se determinan mutuamente, cuestión que se verá reflejada en el análisis que se haga

La técnica del grupo-análisis, corresponde a un dispositivo grupal, con un enfoque institucional de análisis, es decir, con énfasis en las relaciones de poder al interior de la institución.

El Dispositivo permite al analista institucional estudiar al grupo institucional como una globalidad, accediendo por esta vía a un grado de profundidad considerable en lo que hace a la esencia y determinación de los "síntomas" y de los conflictos que acontecen en la institución. El Grupo-Análisis permite una visión dinámica de las situaciones cotidianas institucionales, de su quehacer, en las relaciones que los individuos mantienen entre sí nucleados por una tarea común que constituye la producción.

Es posible afirmar, señala Foladori, que el método del grupo-análisis permite reproducir en el grupo piloto la totalidad de las variables intervinientes, así como poder valorarlas de una manera estructural y determinar la incidencia de cada una de manera cualitativa - no cuantitativa - lo que no deja de presentar ventajas ya que las conclusiones que se extraigan reproducen el "aquí y ahora" de la empresa con toda la riqueza que ello aporta al diagnóstico de la situación”.

La implementación del dispositivo grupal en el espacio institucional

Interesados en abordar algunas consideraciones necesarias al momento de implementar un dispositivo grupal en el espacio, observamos en algunas indicaciones realizadas por Horacio Foladori⁶, quien plantea aspectos subjetivos y técnicos a considerar:

a) Aspectos de la subjetividad

- El *deseo del coordinador*. Esto se refiere a la finalidad que se propone el coordinador y cómo esta se hace extensiva al equipo técnico en su conjunto. Interesa pensar cómo esto se vincula a la elección del partenaire, y cómo este deseo inicial, se transmite y se elabora. Importa el grado de complementariedad laboral entre los coordinadores; y la forma en que se deciden los roles. ¿Por qué hacer un grupo? ¿Para qué?
- *La elección y el momento de intervención de un supervisor*. Ante las preguntas anteriormente indicadas, se requiere que antes de iniciar el grupo, en una fase preliminar, se escoja un supervisor que sirva para poder pensar en

⁶ “Acerca de cómo se instala un Grupo Operativo”. H. Foladori. En “Grupalidad. Teoría e Intervención” 2004.

ellas. Las fantasías que implican su instalación son determinantes para la viabilidad del grupo. Foladori va a señalar que el supervisor “está para pensar el grupo operativo, no para ejecutar propuestas” (2004: 95)

- Por último, tomamos la indicación de considerar **la relación entre la oferta y la demanda de la realización del grupo**. En el caso de los grupos institucionales este aspecto es clave, pues resulta determinante para poder sostener una adecuada direccionalidad del deseo del agrupamiento, en cuanto debe ligarse a la demanda institucional, en un proceso de elaboración del deseo y la normativa del grupo, diferente del de la institución.

b) Aspectos Técnicos

- Definición de la **tarea del grupo**. Implica un proyecto, un para qué grupal: en el caso de los grupos psicoterapéuticos de libre demanda, la tarea debe orientarse a la cura.
- Establecimiento del **encuadre grupal**. Este aspecto es central en generar las condiciones de seguridad psicológica para que la tarea grupal pueda ser abordada.

IV. Presentación del Caso: “Un caso de intervención sobre el sufrimiento institucional”

El caso corresponde a una intervención dentro del campo de la Psicología Clínica Institucional, y se refiere a una intervención motivada por el requerimiento de un equipo directivo para abordar una situación de conflicto a nivel de relaciones personales y laborales internas con efecto de sufrimiento.

La intervención estuvo a cargo de un equipo de consultores, uno de quienes realiza esta investigación. Este investigador tenía un rol como Coordinador del equipo de psicólogos que intervino, y gran parte de la intervención estuvo a su cargo.

La presentación del caso estará organizada de modo que sirva al análisis del acontecer y la realidad psíquica de ambos equipos intervinientes y su interacción, cuestión que se espera permita comprender el origen del sufrimiento institucional, para luego centrarse en la intervención misma y su resultado.

1. La Corporación

1.1. Antecedentes institucionales

El sujeto consultante corresponde al equipo directivo de una corporación municipal de la Región Metropolitana, organismo ejecutor, dependiente de la alcaldía, que cumple las funciones de dirección administrativa y operativa del conjunto de servicios municipales en salud educación y atención de menores, así como el encargado de Recursos Humanos, asesoría jurídica y contraloría interna municipal.

La corporación municipal responde a la demanda social de la comuna, una comuna de casi 700.000 habitantes⁷ al momento de ocurrir la intervención, marcada por altos índices de pobreza, de cesantía, de delincuencia; con baja especialización laboral; todo lo cual significa un importante nivel de demanda social.

En 2011, año en que se realiza esta intervención, la gestión corporativa está marcada dos grandes hechos, uno de carácter político y otro de carácter social. El primero corresponde al hecho de que la alcaldía representa al sector político que ha ganado un año antes la presidencia del país, lo cual implica para la corporación un incremento sustancial en lo que

⁷ Informe de Gestión Municipal 2008.

se refiere a niveles de exigencia en términos de eficiencia y transparencia, y exposición pública de su gestión. Su alcalde es miembro destacado de dicho grupo político, tanto por el tiempo que lleva en su rol de alcalde en una de las comunas más populosas y complejas del país; como por ser un connotado político, en muchas ocasiones disidente de las líneas oficiales de su partido.

El otro factor determinante de la contingencia municipal y corporativo lo constituye el terremoto que un año antes afectó a la zona centro del país, con un gran efecto de daño a nivel material y humano; lo cual generó un fuerte y urgente incremento en los niveles de requerimiento de asistencia de parte en la población comunal.

La Corporación reconoce como su *misión institucional* se define como su misión:

“Satisfacer las necesidades en educación, salud y atención de menores de nuestros usuarios, con calidad y calidez; contribuyendo a generar verdaderas oportunidades, mejorando sustancialmente su calidad de vida, la de sus familias y su entorno, a través una preocupación permanente por las personas y los valores. Optimizar los recursos y servicios, la comunicación y la construcción de una relación a largo plazo, que motive a las personas a incorporarse a nuestra organización”⁸.

A su vez, su *visión organizacional* corresponde a

“Ser líderes nacionales en la provisión de servicios de calidad en educación, salud y atención de menores, teniendo como eje la familia, la vida y la persona”

El equipo directivo que formará parte directa involucrada en el proceso de intervención institucional, está compuesto por un conjunto de profesionales y técnicos cuyos sus roles y funciones están determinadas por un organigrama organizacional.

Área	Cargo	Profesión
Dirección	Secretario General	No consignado
Dirección	Director administrativo y finanzas	No consignado
Dirección	Directora RRHH	Administración
Dirección	Gerente de información	Médico

⁸ Estas definiciones se encuentran contenidas en el sitio web http://www.cmpuentealto.cl/paginascorpo/corpo_mision.htm

Dirección	Contralor	Ex uniformado
Dirección	Abogado	Abogado
Centro Bibliotecario	Directora	Bibliotecaria
Salud	Directora	Psicóloga
Salud	Subdirectora Financiero	No consignado
Atención de Menores	Directora	No consignado
Atención de Menores	Subdirectora Pedagógico	Técnico No consignado
Educación	Gerente	Ingeniero Comercial
Educación	Director	No consignado
Educación	Coordinadora técnica	No consignado
Tabla 1: Plana directiva de corporación municipal		

El perfil del equipo directivo se caracteriza por su carácter multiprofesional, con un rango de edad amplio que va de los 30 años a los 70 años de edad, predominando el rango de entre 40 y 50 años de edad.

1.2. Acontecer institucional: conflicto y demanda

Al momento de la intervención se observan diferencias entre sus miembros, en cuanto al tiempo de pertenencia institucional. Mientras algunos de ellos llevan trabajando muchos años en diferentes funciones y tareas municipales y corporativas; otros vienen incorporándose muy recientemente. Esto aparece implicando, por un lado, diferentes grados de institucionalización entre sus miembros, marcan diferencias en lo que se refiere a la identificación e intensidad del sentimiento de pertenencia institucional, lo cual va a determinar las formas de implicación en el conflicto y demanda institucional, significando diferencias cuantitativas y cualitativas en los niveles de sufrimiento institucional. El apego

a la normativa y a los objetivos formales institucionales; así como la adhesión a la misión e historia, y al mito institucional, vana a ser diferenciados al interior del equipo.

Por otro lado, a las diferencias de trayectoria institucional, se agrega la existencia de vínculos personales al interior del grupo, los cuales no fueron esclarecidos durante la intervención, pero que sin embargo, son aludidos constantemente por el secretario general, como condición garante de *“la solidez y confianza mutua al interior del equipo”*.

Esto lleva a suponer una organización interna del grupo institucional con existencia de sub-agrupaciones, por lazos de confianza, no siempre explicitados, y que pudieran tener efecto en las relaciones de trabajo. Este aspecto no se abordó durante la intervención llevada a cabo, quedando siempre como un nebuloso supuesto en las diferentes instancias de trabajo. Además de lazos de amistad entre algunos de sus miembros, incluido el secretario general, existía una pareja matrimonial ocupando cargos directivos. Otros miembros aparecen como elementos ligados exclusivamente por cuestiones organizacionales.

Un elemento singular referido a la situación personal de la jefatura de este equipo, es que el secretario general viene reincorporándose a sus funciones luego de sufrir un infarto cardíaco, lo cual hace muy precario su estado de salud, cuestión mencionada a lo largo de la intervención, principalmente a modo de bromas, pero implicando un evidente estado tensional para el equipo. A pesar de ello el Secretario estuvo presente en todas y cada una de las actividades, incluidas las que significaba un esfuerzo físico.

A nivel de grupo, desde las primeras conversaciones sostenidas durante la intervención, el equipo se autodefine como un *“grupo profesional con mucha experiencia y buen desempeño, en una comuna difícil”*, cuestión mencionada en varias ocasiones por su jefatura y asentida por los demás miembros del equipo. También constituye acuerdo que, producto de la señalada coyuntura sociopolítica, la gestión de la corporación se encuentra sometida a una alta presión producto de su rol dentro de la gestión municipal⁹.

⁹ “Al cumplir el segundo periodo como Alcalde, podemos ver como nuestra comuna crece cada día más, ya somos 680.000.- habitantes. Cada día son más las familias que quieren vivir en ... , es por eso que la gestión del municipio, ha sido y seguirá centrada en la inversión, tanto en servicios a la comunidad, como en las áreas de educación, salud, equipamiento comunitario, seguridad humana, infraestructura vial, áreas verdes e iluminación, entre otras, con la finalidad de otorgar una mejor calidad de vida a todos los... El municipio, traspaso 5 mil seiscientos millones de pesos, a la Corporación Municipal, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de educación, salud y atención de menores. sería posible realizar todas las obras, servicios y prestaciones que cada día reciben nuestros vecinos.” (2008. Cuenta Pública 2008. I. Municipalidad de).

La solicitud de intervención se relaciona con una situación anómala que ha afectado al equipo en un período determinado de tiempo, y cuyo sostenimiento llega a un punto en que se ha vuelto insoportable para una parte del equipo. Esto va a movilizar conversaciones y negociaciones internas a fin de encontrar un consultor y una oferta que sirva a la resolución de la situación interna del equipo, la cual tiene alcances de sufrimiento laboral.

La solicitud de intervención es promovida y gestionada directamente por la Directora de Recursos Humanos de la corporación. En reunión comercial, dicha directora habla con la consultora, a nombre de la institución, con el respaldo de su Secretario General para efectos de la formulación de la demanda, y acuerdo de contrato. La formulación de la situación institucional por parte de la directora de fine como núcleo del problema institucional la gestión de uno de los directores, miembro del equipo de la corporación, el nuevo gerente de educación, quien opera *“sin respetar acuerdos ni lineamientos establecidos por el equipo directivo, hecho que viene generando constantes descoordinaciones en la gestión del equipo corporativo”*.

Además, el nuevo gerente se muestra renuente a acatar disposiciones corporativas por considerarlas poco eficientes, y alude a la necesidad una forma de gestión más ágil, con menos controles, más acorde con un modo *“moderno y eficiente”*. Su actuar, cuenta con el apoyo del secretario general, quien, de manera tácita, permite su accionar, no aplicando sanciones frente a procedimientos considerados *“anómalos”* por parte de la directora y de algunos otros miembros del equipo directivo.

Además, la directora, enfatiza algunos efectos que este problema ha tenido sobre el equipo, en el sentido de un malestar y sufrimiento laboral manifestado por parte de algunos miembros del equipo, quienes se han visto afectados directamente por los problemas de coordinación interna; y de una preocupación generalizada al ver que no existe una posición clara de parte de la jefatura frente a esta situación, al no sancionar el actuar del director cuestionado.

En términos de la demanda asociada a la intervención, la directora manifiesta su expectativa en cuanto a que *“la intervención sirva para que se establezca con claridad el origen del conflicto y se pueda restablecer el orden en términos de gestión que evite la aparición constante de problemas de descoordinación, los cuales están desgastando a las personas del equipo. Además, personalmente, espera contar con la oportunidad de*

confrontar al gerente de educación, quien ha evitado esta conversación, incluso dejando de asistir a reuniones conjuntas”.

En paralelo, el Secretario General expresa su forma de ver el problema, señalando que para él, *“el momento y el conflicto institucional no resulta crítico, y que “a pesar de algunas desavenencias”, la gestión corporativa sigue siendo eficaz en el logro de sus objetivos”.* Para él, la demanda de intervención se vincula con solucionar algunas *“dificultades internas relacionadas con problemas personales entre algunos directivos producto de sus personalidades fuertes”*, definiendo dichas manifestaciones de conflicto como *“pataletas”*, las cuales deben ser resueltas por el *“bien del conjunto”*, y su expectativa de demanda es que la intervención ayude a *“limar dichas asperezas y favorecer oportunidades de acercamiento entre los miembros del equipo”.*

Un tercer punto de vista asociado a la demanda, corresponde al director aludido por la querrela de la directora de recursos humanos, éste expresa su punto de vista aludiendo a que lo suyo es un modo de gestión más moderno, donde *“el informar cada una de sus acciones responde a un modo que entiende como “burocrático” que obstaculizan una gestión eficiente”.* Se declara comprometido con el equipo, y que los problemas aludidos se deben a malos entendidos y la gestión colectiva y no sólo a su trabajo.

Los demás directivos mantienen una actitud más observante frente a las definiciones del problema institucional, coincidiendo, algunos explícitamente, otros de manera tácita; en la pertinencia de un trabajo para fortalecer y reordenar al equipo.

En definitiva, la demanda queda definida como *“la necesidad de que dicho trabajo contribuya a mejorar la comunicación del equipo directivo, para seguir siendo un buen equipo, cumpliendo sus compromisos y recuperando la confianza entre sus miembros”.*

2. La Consultora

2.1. Antecedentes institucionales

La consultora organizacional se define como:

“Un equipo profesional especializado en servicios orientados al logro de resultados comerciales a través de Programas de Facilitación del Cambio organizacional, dirigidos al desarrollo y sensibilización de competencias de flexibilidad tales como trabajo en equipo, resolución de problemas, disposición al cambio, Integración, etc.”.

Su misión se define como:

“Apoyar la integración y alineamiento entre personas y los objetivos de las organizaciones desarrollando intervenciones para el cambio basadas en experiencias al aire libre en contextos seguros, innovadores, integradores, motivadores y socialmente responsables”¹⁰.

Su visión es

“Posicionarse en el mercado como excelentes promotores del acercamiento a la naturaleza (medioambiente y sí mismo) de los integrantes de nuestras organizaciones clientes y colaboradoras, con resultados exitosos a niveles organizacionales, grupales y personales”.

La consultora, al momento de la intervención, tiene solo un par años de existencia como tal. Surge por iniciativa de sus dos socios fundadores, a quienes une un lazo de amistad; como un acuerdo estratégico de emprendimiento comercial que les brinde independencia y la posibilidad de satisfacer las necesidades económicas personales y familiares.

El primero de ellos, el gerente comercial, es ingeniero comercial, con experiencia en consultoría externa como dueño original de la consultora. Sin experiencia en la “línea gerencial”. Sus capacidades principales son su capacidad de venta, y persistencia en pro del objetivo. Sin embargo, tiene poca injerencia en lo técnico. En el momento de la intervención, y como consecuencia de un acuerdo con su socio desarrolla las funciones de gerente comercial, coordina al equipo técnico en lo operativo. Sin embargo, su limitado conocimiento técnico determina que su función carezca de ascendencia en el equipo técnico. Para el caso que se analiza, es quien oficia de primer contacto con la corporación, quien ofrece el producto “intervención” con una modalidad novedosa como es el “outdoor”.

¹⁰ “Manual del facilitador Seractivo” del año 2009. Documento no publicado. M. Balboa.

El otro socio cuenta con experiencia y conocimiento en el ámbito gerencial, pues en su trayectoria como psicólogo organizacional ha ocupado distintos cargos en el área de RRHH, llegando a ocupar el cargo de subgerente de RRHH. Recientemente, decide renunciar e iniciar un emprendimiento personal. En la consultora, él es quien oficia como el Gerente General, estableciendo las estrategias de desarrollo y conformación del equipo, siendo el de mayor ascendencia en el equipo técnico. En el momento de la intervención, y por necesidades económicas, ha vuelto a la línea gerencial en una empresa y se encuentra fuera de la región metropolitana, por lo que su función dentro de la consultora es la de “asesor interno”, además del análisis y toma de decisiones, cuestión que realiza a distancia, y presencialmente solo periódicamente, junto a su socio.

Los otros cargos críticos dentro del funcionamiento de la consultora los completan el gerente operativo y el consultor líder, quienes también están ligados al primer socio por vínculos de amistad.

El gerente operativo, ingeniero agrónomo no titulado, con experiencia en intervenciones organizacionales outdoor desde el punto de vista de la logística y de la animación; opera como encargado de logística y seguridad en el campo de cuerdas. Colabora en el diseño de las secuencias de ejercicios en el “campo de cuerdas” y la producción general del dispositivo al aire libre. Lidera al equipo de seguridad de los ejercicios. En trabajos anteriores tenía un rol más protagónico en la relación con el cliente, que en el actual esquema ha debido resignar frente al consultor líder.

Un “consultor líder”, psicólogo con especialización en grupos, sin experiencia en la línea, con ascendencia técnica sobre el equipo de consultores. Su tarea es el diseño de la intervención, y realización de las entrevistas, de preparación y de entrega. En esta ocasión trabaja junto al gerente comercial, al gerente operativo y al equipo de consultores.

El resto del equipo está compuesto por psicólogos y educadores en educación física, encargados de la preparación y seguridad de las pruebas de altura.

La tabla muestra el organigrama de la consultora

Gerente General y Socio	Consultor interno, gerencia general, asesoría en procesos gerenciales. Desarrollo estratégico de la consultora
Gerente Comercial y Socio	Gestión comercial. Desarrollo estratégico de la consultora.
Gerente operativo	Logística, insumos, gestión operativa y coordinación de equipo de aseguramiento en altura.
Consultor líder	Diseño metodológico e intervención. Coordinación equipo de psicólogos.
Psicólogo consultor (10)	Intervención
Técnico de seguridad (8)	Intervención

2.2 Acontecer institucional: conflicto y oferta

En el momento de la intervención estudiada, la consultora se encuentra en un momento ascendente en términos de venta de servicios, con la consolidación de su equipo técnico y del modelo de intervención propuesto; obteniendo los primeros éxitos en cuanto a ventas de procesos de continuidad e intervención en procesos estratégicos de mayor importancia.

Sin embargo, Debido a la lenta consolidación de la consultora, el segundo de los socios debió tomar la decisión de emplearse nuevamente, aceptando un cargo gerencial en una ciudad alejada de la Región Metropolitana. Esto supuso un cambio importante en la organización, no solo en la redistribución de funciones; pasando a ocupar una figura de consultor interno, una especie de supervisor estratégico y técnico, sobre quien sigue recayendo la atribución de conocimiento del negocio. El primer socio pasa a ocupar más protagónico, saliendo del ámbito solo comercial y pasando a tener trato directo con el equipo técnico, cuestión en la cual se desenvuelve más bien como representante, sin intervenir directamente en las definiciones técnicas, salvo para cuestiones de recursos y comerciales.

Esta reestructuración de gerencia bicéfala no aparenta mayor conflicto, al menos de manera manifiesta. El conflicto comienza a aparecer a nivel de equipo técnico entre los mandos medios, quienes se confrontan por decisiones logísticas y de tácticas de intervención. El Gerente Operativo se siente desplazado por el Técnico líder, y resiste en cada ocasión aludiendo a su experiencia como técnico outdoor, y mayor manejo comercial. Por su parte,

el técnico líder es el responsable de las definiciones metodológicas y de la capacitación del equipo de psicólogos, lo que le ha concedido mayor ascendencia sobre el equipo de intervención. Este conflicto se vuelve centro de permanente conflicto, y cierto nivel de sufrimiento laboral.

Al momento de la intervención se han producido desavenencias internas por cuestiones logísticas, algún atraso en remuneraciones, falta de insumos o reemplazo por insumos de menor calidad. Este hecho pone en riesgo la mejor respuesta frente al incremento de negocios, cuestión que es analizada en reunión gerencial-técnica, bajo las indicaciones del “consultor interno”, relegando al gerente comercial a un plano más ejecutivo. Otro tema que está siendo objeto de estudio interno es la estructura de honorarios, según responsabilidades, para efecto de consolidar el equipo técnico y generar tranquilidad en este aspecto.

Oferta de servicios de consultoría

El modelo de negocio y servicios resulta de la combinación del conocimiento de gestión gerencial, con la metodología outdoor de intervención. El socio que tiene trayectoria, gerencial propone desde ese conocimiento la oferta que apunta a detectar y resolver problemas organizacionales, dando una respuesta eficaz y con indicadores tangibles de evaluación, cuestión esta última que viene a constituir su oferta de valor en el mercado. Esto se conecta con un modelo emergente en el medio gerencial nacional que es el trabajo con “assessment center” en espacios abiertos, cuestión conocida por el gerente operativo, quien tiene experiencia como técnico de seguridad en otras consultoras de mayor peso en cuanto a capacidad comercial. Sin embargo, existe una lectura crítica de los modelos de mercado, elaborando una propuesta mejorada de lo existente, en cuanto a incorporar modelos de trabajo grupal orientados en la tarea grupal y organizacional, para enriquecer la intervención y el análisis. En esta última tarea juega un rol particular el psicólogo con formación y experiencia en modelos grupales, quien pasa a liderar la formación del equipo técnico psicológico, mientras el gerente operativo queda a cargo de los técnicos de seguridad. Esta especialización diferenciada, tiene su correlato en lo remunerativo, cuestión que va a ser motivo de un conflicto soterrado al interior del equipo técnico.

La última de las cuatro partes de este modelo lo constituye el trabajo de ventas, liderado por el gerente comercial, quien se preocupa de investigar el mercado, detectando

necesidades y posibilidades de negocio. Luego de eso, el gerente toma contacto con distintas gerencias organizacionales, solicitando reuniones para dar a conocer el modelo de trabajo y el conjunto de servicios ofrecidos. Al momento de la intervención, esta función se cumple casi exclusivamente por la gerencia comercial, quien queda a cargo tanto de la oferta técnica, la cual no majea salvo superficialmente, como del acuerdo comercial. En el caso que nos ocupa, el primer contacto lo hizo la gerencia comercial, sin participación de otro agente de la consultora.

3. La Intervención

3.1. Antecedentes

La Intervención institucional se realizó entre los meses de noviembre de 2010 y marzo de 2011, e incluyó distintos dispositivos secuenciales definidos en virtud de la demanda elaborada en la primera parte de la intervención y de las evaluaciones intermedias.

De acuerdo a la “Estrategia de Negocios” de la consultora organizacional, descrita anteriormente, el diseño particular utilizado queda determinado por el modelo de *managment*, el modelo de grupalista, y la estructura de negocios; aplicada sobre el requerimiento de la organización consultante, cuestión definida desde las primeras entrevistas entre el Gerente Comercial de la consultora y la Directora de Recursos Humanos de la corporación.

El conjunto de subdispositivos que componen la intervención completa quedó definido del siguiente modo:

- Fase preliminar:
 - Entrevista de acuerdo comercial
 - Entrevista con equipo para definición de objetivos y negociación de expectativas
- Primera Parte: Diagnóstico
 - Dispositivo outdoor de diagnóstico organizacional
 - Entrevista de devolución de diagnóstico
- Segunda parte: Intervención
 - Dispositivo de Análisis-Grupal de intervención sobre objetivos de mejoramiento organizacional

Entrevista de devolución y cierre de Intervención

A continuación se describen cada uno de los dispositivos y se presenta un registro sintético de los principales contenidos de cada uno de ellos. Al final de la investigación se anexan distintos documentos con el registro completo de la producción de los dispositivos de intervención.

3.2.Fase preliminar

Entrevista de Acuerdo Comercial

Constituye el primer encuentro entre los representantes de ambas organizaciones y permitió la formulación inicial de intervención. Esta entrevista es resultado de un llamado de la directora de RRHH, quien está en búsqueda de una consultora que sirva a sus objetivos de intervención. El detalle de si esta búsqueda incluyó otras entrevistas es desconocido por el investigador. Asiste el Gerente Comercial de la consultora, quien se reúne con la directora, quien cuenta con el acuerdo del secretario General de la corporación.

La demanda inicial apuntó a *“la necesidad de recomponer las confianzas al interior del equipo directivo”*, el cual presenta un significativo nivel de conflicto interno a nivel de relaciones laborales, generando malestar y sufrimiento en el trabajo, y afectaba además su desempeño¹¹.

El requerimiento va a considerar aspectos técnicos y presupuestarios, y va a operar por la confianza depositada frente a la imagen que le ofrece un discurso de venta de servicio.

Establecido el acuerdo comercial de realizar una intervención, se establece que los objetivos definitivos se delinearán en reunión técnica posterior de “levantamiento” entre el “consultor líder” y el equipo directivo en cuestión.

Como acuerdos preliminares, se define el número de personas que formará parte del programa de trabajo, en este caso, catorce (14) en total, entre directores y sub-directores. También se estableció como condición la participación del “secretario general”, considerado para efectos de la intervención como “otro” miembro del equipo. Este último punto es complejo desde el punto de vista técnico, pues implica un problema metodológico asociado al efecto que puede tener en la elaboración grupal, de la presencia del jefe directo. Sin embargo, esto queda supeditado a la condición exigida por el cliente.

Además, se definen, de manera preliminar los siguientes objetivos:

“Mejorar la comunicación del equipo directivo; y avanzar hacia “Ser un buen equipo”, en el sentido de “cumplir los compromisos y recuperar las confianzas”.

¹¹ De esta entrevista no se posee registro, pues corresponde a entrevistas de carácter comercial, en que las partes tienen un primer contacto y se establece un acuerdo preliminar en base a oferta y demanda, supeditando toda especificación a una entrevista técnica posterior. Los antecedentes se toman del requerimiento realizado por el Gerente Comercial al Consultor líder.

En la entrevista, el representante de la consultora presenta el “paquete de servicio” que se a los clientes; sobre el cual el cliente puede fijar sus expectativas y ajustar su pertinencia. En este caso, el cliente solicitó primera intervención:

“que les ayude a hablar y poner de manifiesto los principales problemas del equipo; donde exista la posibilidad de confrontaciones, en particular ella solicita un espacio donde pueda hablar con el gerente en cuestión; y que exista una instancia posterior de análisis”.

La conformación final del programa correspondió a la aceptación por parte del cliente de una recomendación técnico-comercial del consultor. El dispositivo en su definición inicial quedó estructurado de la siguiente manera:

- Entrevista con equipo directivo
- Dispositivo diagnóstico con metodología outdoor
- Reunión de devolución y evaluación de continuidad

Entrevista grupal para definición de objetivos y negociación de expectativas

Esta entrevista constituye la primera reunión de carácter propiamente técnico. Se realizó en dependencias de la Corporación, es dirigida por el consultor líder, con observación del gerente comercial de la Consultora; y la totalidad del equipo directivo de la corporación. En este caso se utilizó una modalidad de grupo focal, con registro de lo que en ella se trató.

El objetivo central de esta reunión fue el esclarecimiento y puesta en común de la demanda inicial, de manera de asegurar que esta sea conocida por todos los implicados, pudiendo realizarse ajustes y aclaraciones, negociar los términos en que está planteado el requerimiento inicial, de manera de poder que delinear en conjunto los objetivos de la intervención.

Además, se intentó establecer el grado de acuerdo en la naturaleza del conflicto en relación a la pertinencia de la intervención. También se espera tener una visión preliminar del grado de cohesión y de compromiso de los distintos miembros del equipo; intentando bosquejar las posibles alianzas y antagonismos que pueden estar vinculados al problema de fondo.

Por último, se presentó la metodología de trabajo, intentando aclarar inquietudes por tratarse de una metodología que exige y compromete a los participantes a actividades poco frecuentes en un espacio no acostumbrado de trabajo.

En términos de la dinámica grupal, se pudo observó un alto nivel de participación, en el cual todos se muestran involucrados en la tarea de diseñar el programa de intervención. Entre ellos se observa un trato cercano, con una comunicación informal y bastante fluida. El secretario general parece esmerarse en dar una imagen de cohesión en torno a su gestión:

“que a pesar de algunas desavenencias, es exitosa; con una tarea muy compleja; y en una coyuntura muy exigente”.

En otra línea de intervención del secretario general, circunscribe las posibles dificultades internas del equipo, como un problema de relaciones personales, identificando en los estilos personales de la Directora de RRHH y el Director de educación el foco del conflicto, cuestión que debe ser resuelto *“por el bien del conjunto”*, pero que en su opinión:

“no se trata de algo grave, y más bien la intervención es un modo de ayudar a limar ciertas asperezas y la oportunidad de acercamiento entre los miembros del equipo”.

En varias oportunidades utiliza la idea de *“pataletas”* al referirse al tipo de conflictos que existe entre los miembros identificados.

La directora de RRHH, en cambio, centra el foco del conflicto en un problema de gestión y de trabajo en equipo, sindicando al director de educación, miembro más joven y recién incorporado al equipo como principal responsable por toma de decisiones que contravienen procedimientos de coordinación, decisiones unilaterales y no comunicadas oportunamente y por los canales adecuados. Todo esto sería la causa de una serie de trastornos de gestión; que además traen consecuencias en las relaciones internas, dañando el clima y la confianza de trabajo; y generando fracturas en la imagen externa del equipo. A esta postura adhieren dos o tres directores más (salud, menores e información) entre los cuales se infiere algún nivel de alianza frente al conflicto. Esta alianza tendría que ver con elementos asociados a una forma de definir el trabajo y la gestión interna, además de variables etarias, de género y de lazos de amistad.

El aludido director de educación, aparece *“aislado”*, defiende su posición aludiendo a una modalidad *“más moderna de gestión”*, donde:

“el informar cada una de sus acciones responde a un modo burocrático de trabajo que obstaculizan una gestión eficiente”.

Respecto de los eventuales problemas aludidos, estos responderían a malos entendidos y gestión colectiva y no solo a su trabajo.

Otros directores, a medida que se desarrolla la reunión, aparecen tomando distancia de las posturas en conflicto; guardando silencio, intentando aparecer “imparciales”

Un elemento que sorprendió al equipo consultor es que en el momento de la intervención, el Secretario General acababa de reincorporarse a sus funciones, luego de un período de licencia médica debido a un infarto cardíaco, licencia que interrumpe para poder estar en la intervención: Esto es comentado con preocupación por el resto del equipo, y se resuelve a través de frases de tono épico en cuanto a la “mística de equipo” por parte del aludido secretario. En esta misma línea, se suma el hecho de que abogado de la corporación es una persona ciega, cuestión que “enorgullece e inspira” al conjunto.

Respecto de la demanda inicial, la reunión terminó por ratificarla, agregando ciertas puntualizaciones a considerar en cuanto a diferencias de opinión al interior del equipo, pero que se alinean en la necesidad de un trabajo que contribuya al mejoramiento del equipo y que responde a la idea original de:

“mejorar la comunicación del equipo, ser un buen equipo, cumplir los compromisos y recuperar confianzas”.

Finalmente se acuerda que la jornada outdoor será el inicio de un trabajo a más largo plazo que permita al equipo generar las condiciones internas para las mejoras que se enumeran en el siguiente cuadro:

Expectativas de mejoramiento

1. Mejorar la comunicación interna.
2. Analizar las situaciones y pensar en conjunto.
3. Planificar con paradas de procesos.
4. Integración de equipo llevarla a procesos.
5. Desarrollar un plan estratégico para integrarnos, práctico, aterrizado.
6. Ser capaces de poder parar y escucharnos, no olvidar el apoyo de cada uno de los integrantes.
7. Tener la capacidad de formular el liderazgo, compromiso, confianza en los que siguen en la línea.
8. Formar equipos, eliminando las “parcelas” y poder relacionar a los otros niveles a la “sensación de conjunto”.
9. (Disfrutar) la colaboración de los otros. Delinear el trabajo en 3 niveles: unidades, interunidades, directorio.

3.3. Primera Fase: Diagnóstico

Dispositivo outdoor de diagnóstico organizacional

El dispositivo de diagnóstico es diseñado en busca de generar las condiciones para el intercambio de los distintos puntos de vista al interior de equipo y su elaboración grupal, de manera de permitir la problematización y esclarecimiento de la situación del equipo de trabajo.

En este caso, se trata de un dispositivo “outdoor” combinado con de dispositivos de análisis grupal con técnica operativa de grupos¹².

El Trabajo al aire libre “outdoor”, consiste en un dispositivo de rutinas de actividades de baja y mediana dificultad, que constituyen en conjunto, una experiencia dirigida al cambio a partir de la apertura sensorial, cognitiva, emocional que significa en tanto el sujeto, individual y grupal se encuentra fuera de su área de confort, por lo cual debe desarrollar modalidades novedosas de solución de desafíos, las cuales luego debe “transferir” a las problemáticas organizacionales, constituyendo así una experiencia de aprendizaje integral y acelerado¹³. El trabajo del equipo de psicólogos, “facilitadores de la experiencia”, consistió un trabajo de observación del comportamiento del grupo, tanto en lo individual como en lo grupal, tomando notas de fenómenos tales como dinámicas interpersonales, verbalizaciones, y otros fenómenos que luego servirán para el trabajo de análisis. También su participación consideró elementos dirigidos a la contención de los participantes en el enfrentamiento de las pruebas de cuerdas y en la cooperación a la seguridad física y psicológica en la realización de las mismas pruebas.

¹² En este caso se trata de la “Concepción Operativa del Grupo”, desarrollo teórico-técnico de Armando Bauleo, propuesta derivada de la Teoría de los Grupos Operativos de Enrique Pichón-Riviere. En este caso se diseñó un dispositivo grupal con fundamentos operativos de grupo, aplicado a la intervención organizacional.

¹³ En este caso se utilizó desafíos de ejercicios cuerdas de alta (10 mts) y baja altura (1 mt.) y ejercicios de suelo; combinados con modalidades lúdicas, asistidos y según consentimiento (challenge by choice), de carácter individual y colectivo. El equipo dividido en dos grupos cumplió un programa específico de pruebas. Luego de cada prueba, el grupo realizó el trabajo de análisis, bajo la coordinación del facilitador asignado. Este trabajo está sujeto a una lógica progresiva orientada al aprendizaje.

El análisis grupal apunta al esclarecimiento del funcionamiento organizacional y la puesta en común de los conflictos y se enmarca en la teoría del Grupo-Operativo de E. Pichón – Riviére, y los aportes de Armando Bauleo¹⁴, y Horacio Foladori.

El trabajo de análisis grupal y transferencia¹⁵ al ámbito organizacional, es realizado por los grupos-objetivo bajo la coordinación de un experto facilitador, transformando la experiencia vivida en cada prueba de cuerdas en una toma de conciencia de la vivencia a través de su observación reflexiva y análisis; conducente a la producción de abstracciones asociadas al cambio de comportamientos y procesos organizacionales; para finalmente conducir el aprendizaje hacia su delineamiento para la y experimentación en el contexto organizacional. El trabajo de análisis fue escrito en un esquema o dibujo realizado por el grupo y que fue presentado en el taller de Integración.

Finalmente el Taller de Integración corresponde a una actividad de síntesis y consolidación de los posibles insights desarrollados por el grupo, y tiene como objetivo el posibilitar la integración vivencial y de análisis de lo realizado por el grupo total, durante la jornada. A través de técnicas grupales, se intentó una elaboración grupal amplia, que buscó favorecer que cada participante pudiera observar las producciones de las distintas partes de su grupo matriz, obteniendo una panorámica de distintas las distintas definiciones, las distintas perspectivas y los distintos énfasis producidos; e intentar una elaboración conjunta conducente a la implementación de los cambios organizacionales intencionados originalmente.

La jornada tuvo una duración de un día y medio, lo cual obligó al equipo a pernoctar en el lugar de realización del programa, compartiendo, además de las actividades centrales, de

¹⁴ “La concepción operativa del grupo”. La estructura grupal para Bauleo es un espacio imaginario que los grupos constituyen después de su formación como grupo, es una configuración organizada que se desencadena por el entrecruzamiento de las proyecciones de los integrantes a los que se agregan elementos sociales representativos. Es una estructura que se conforma a partir de la ideología de cada uno de los integrantes. Esta organización grupal se refiere a los discursos permitidos o prohibidos, las diversas escuchas, los señalamientos mutuos, los juegos alternativos de roles, la memoria grupal, etc. Considera que en el grupo se organiza un campo de intersubjetividad gracias al lenguaje y a partir de los mecanismos de identificación y de transferencia. La transferencia grupal es múltiple, ya que, además de con el coordinador, se da con los otros miembros del grupo. Esta “*estructura/organización grupal*” está organizada por tres elementos: “*grupo*”, “*tarea*” y “*coordinación*”. Es una estructura triangular cuyo polo vertical sería el coordinador quien visualiza la relación entre el grupo y la tarea (los otros dos polos del triángulo en la base). La Concepción Operativa del Grupo. Armando Bauleo. 1990. Madrid.

¹⁵ En este caso el término “transferencia” no se refiere a la transferencia psicoanalítica, sino a transferir los aprendizajes desarrollados en la experiencia del dispositivo de intervención, al espacio organizacional.

momentos de esparcimiento, comidas y desayuno. Estos últimos momentos, no fueron observados por el equipo interventor.

El equipo interventor se reunió al final de la jornada y realiza un trabajo de análisis, considerando lo conversado en análisis parciales realizados en distintos momentos, y las notas obtenidas del trabajo grupal del equipo intervenido.

Registro de la producción grupal

En distintos momentos, y asociado a cada actividad se aplicaron diferentes métodos de registro y evaluación del proceso que se llevó a cabo; y que utilizaremos para la ilustración de nuestro caso.

Se presentan tres categorías de registro:

- Emergentes grupales
- Evaluación de la jornada en general
- Evaluación de los objetivos de la jornada

Cuadro Emergentes grupales. Durante la secuencia de desafíos outdoor, se realizó un trabajo de grupos pequeños centrados en el esclarecimiento de la experiencia y de la transferencia al trabajo en la organización. Se utilizó un dispositivo grupal operativo lo cual implica la producción y devolución de emergentes grupales¹⁶. En el caso que se investiga, los facilitadores toman de sus registros algunas propuestas de emergentes para que el grupo pueda elaborarlos. Los que se presentan a continuación, son los presentados al grupo, luego de su trabajo.

Cuadro: Emergentes grupales

- a) *“Pensamos que era súper fácil”...“nos costó muchísimo”...“Sobra confianza”, “falta humildad”*: Desde el punto de vista temático, este conjunto de emergentes aluden a la evaluación del desempeño grupal frente a los desafíos outdoor. Desde el punto de vista dinámico, aluden a la desilusión de su capacidad como equipo de enfrentar tareas concretas, el haber subestimado la dificultad de ciertos desafíos, no observando y planificando previamente, sino que utilizan básicamente el ensayo-error costándoles evaluar y cambiar de estrategia considerando los recursos que tienen.
- b) *“pero...cómo yo voy a permitir que una niña me haga callar, yo a esta altura tengo*

¹⁶ Emergentes grupales: Pichón-Riviere define al “*emergente*” como el elemento a partir del cual adquiere sentido la situación grupal, pudiendo denominarse así a un síntoma, un individuo, una situación, un grupo, etc. El emergente es, en este sentido, la resultante del entrecruzamiento de la historia individual y el acontecer grupal en un momento dado.

mis licencias”: El grupo toma este emergente como muestra de la falta de confianza y aceptación de diferentes opiniones entre compañeros; y donde emergen las diferencias no-dichas al interior del equipo.

- c) ***“poner en puestos o cargos a personas que no corresponden”***; ***“a la gente “buena” se les sobrecarga de trabajo y a las “malas” no”***: Si bien de manera manifiesta aparecen referidos a la tarea concreta, se asocian con críticas a la gestión de la jefatura de la corporación. Sin embargo, este aspecto no será vuelto a tocar al momento del análisis final.
- d) ***“el cuidador del equipo”***: Emergente que marca un punto de análisis de la acción de la jefatura, con marcada ambivalencia, puesto que por un lado aparece una jefatura preocupada de «cuidar» a su equipo de amenazas internas y externas; y por otro, este mismo cuidado obstaculiza la manifestación de conflictos, la sanción de incumplimientos o incompetencias. No se puede establecer al cuidado de que opera la jefatura.

Cuadro: De la evaluación de la jornada. Al final de la jornada se aplicó un instrumento consultivo a cada miembro del equipo, respecto de su evaluación de distintos tópicos metodológicos del programa realizado y del logro de los objetivos.

a) Del programa:

- *“Que sigan efectuándose este tipo de jornadas”*
- *“Podría ser una vez al año la realización de estas actividades” (3 menciones)*
- *“Volver a repetir la experiencia, facilitador muchas gracias!!! Sigán así!!!”*
- *“Analizar al final todas las actividades en conjunto”.*
- *“No hay sugerencias, solo los felicito por el increíble momento que pasamos como grupo, y en lo personal feliz”.*

b) De la metodología Outdoor

- *“Más actividades de alto riesgo. Más días de recreación”.*
- *“Que la prueba sean más extremas, como Canopy”.*
- *“Tiempo para descansar durante el día”.*
- *“Nivelar las pruebas de trabajo outdoor con las de indoor, advirtiéndolo que las primeras significan desde el punto de vista esfuerzo físico”.*
- *“Vincular más lo que se dice en el focus group con las actividades. Atender de manera más tangible la forma de trabajar los objetivos planteados”.*

c) Del servicio:

- *“Ofrecer mayor confort en los momentos de análisis. Informar antes las dificultades de las pruebas, poner atención a la ficha de salud”.*
- *“Mejorar sinceramente el tema de la comida y atención. El servicio es muy lento, la comida no es de calidad, además se nota que se cuenta todo (Ej. 1 pan por persona), en la cena faltó vino, etc. Detalles para demostrar un buen servicio. La experiencia vivida sería absolutamente un éxito, si el tema de la comida y servicio no fuera tan deficiente”.*

Cuadro: Evaluación de logro de objetivos. En el mismo instrumento de evaluación, se agregó una pregunta dirigida a la evaluación de acuerdo a los objetivos definidos para la jornada: “De la evaluación de los objetivos de la jornada: “Considera Ud. ¿Qué se alcanzaron los objetivos planificados? ¿En qué medida?”

Cuadro: Evaluación de logro de objetivos

“Sí”

- *“Porque venía con unas expectativas bajas, pero acá fueron mucho más grandes”*
- *“Pude expandir mis conocimientos sobre el trabajo en equipo”*
- *“Se facilitó la integración de los colegas nuevos”*
- *“Se cumplieron los objetivos y expectativas, aprender de forma lúdica y entretenida”*
- *“Se cumplieron eficientemente actividades con el aprendizaje de los objetivos”*
- *“En lo personal, me sirvió para conocer a gente de otra área”.*
- *“Se dio la instancia de poder conocer a otros compañeros de trabajo”*
- *“Se cumplió mi objetivo de compartir con nuestros colegas, reírme. Desconectarme del trabajo y vivir cada experiencia al máximo”.*
- *“Fue entretenido y hubo participación en equipo efectiva”*
- *“Un éxito”.*
- *“Se cumplió con la totalidad de las expectativas, se hizo y (se) realizó un ambiente grato y cómodo”*
- *“Nuevas instancias de compartir el día a día, invitación a promoverlo a nuestros compañeros”*
- *“Excelente medio para el contacto y darnos cuentas”*
- *“Porque conocí personas nuevas y el compañerismo y la motivación del grupo”.*
- *“Conocer a lo demás integrantes en otras facetas”*

- *“Funcionó a la perfección”*
 - *“Se generaron confianzas ocultas”*
 - *“Porque el equipo se entregó a las tareas”*
 - *“Porque la idea era compartir con el equipo en un contexto diferente y explicitar dificultades”.*
 - *“Se logra avanzar en los objetivos planteados”*
 - *“No habíamos tenido una actividad parecida, por lo tanto, las expectativas eran ilimitadas. Sin embargo, del deterioro físico, fue una tremenda experiencia”.*
 - *“Oportunidad de conocer la actitud del equipo”.*
 - *“Permitió el encuentro y trabajo colaborativo. El compartir con los compañeros de trabajo. Ya que algunos no nos conocíamos”.*
 - *“Sí, pero podría sacar más partido a este tipo de actividades, quizás alternando otras cosas”*
- “No”
- *“Tenía expectativas de trabajar con una persona en particular. El coordinador lo sabía (por el focus group), pero no generó la instancia. Esta era mi expectativa principal. Mi otra expectativa era que nos conociéramos más como grupo y eso sí se logró”.*
 - *En el taller final no me quedo claro el objetivo de la jornada, falta guiar más al grupo.*

Reunión de Presentación de resultados y cierre de primera fase de intervención.

Esta reunión se realizó con todo el equipo corporativo, y en ella se presentaron los cuadros evaluativos de la jornada outdoor, además de proponer vías de continuidad y profundización en el trabajo de mejoramiento organizacional. El objetivo de esta reunión es favorecer la confrontación de las conclusiones técnicas y abrir la posibilidad de profundizar en la estrategia de “mejoramiento” de dichas relaciones.

No existe registro sonoro ni escrito de esta reunión, la cual consistió en la presentación de los cuadros resúmenes y su puesta en discusión. En términos generales el equipo ratificó lo ahí dicho, sin que existieran puntos discordantes o novedosos. La reunión de llevo a cabo en un clima de trabajo se observó más cordial y optimista.

La devolución muestra las dificultades observadas, a nivel de comunicación y la evitación de temas conflictivos, cuestión que se deposita en terceros, en este caso, el dispositivo de consultoría.

Se sugiere, una vez alcanzado un clima y una disposición favorable al trabajo de análisis grupal, continuar profundizando a través de otro dispositivo, el cual es presentado y aprobado por el grupo.

El grupo coincide en que el objetivo general de la segunda fase de intervención debe apuntar “Recuperación de confianzas internas” y “Fortalecimiento de Sentido de equipo”.

Se acuerda trabajar con un dispositivo grupal operativo, es decir, en la tarea, cuya tarea apunta a un Análisis Grupal que favorezca “un proceso reflexivo operativo dirigido al cambio y el mejoramiento organizacional”.

La propuesta se basa en el favorecimiento de un proceso de cambio, con participación del equipo completo, en un trabajo sostenido de siete semanas, con una metodología de análisis grupal y de asesoramiento frente a los Planes de Desarrollo grupal y Personal, dispositivo grupal que permite potenciar el aprendizaje grupal y la integración del equipo, el manejo de conflictos, y el sentimiento de pertenencia.

Lo más significativo como diagnóstico del grupo organizacional que aparece en esta reunión, y que en particular cuenta con el acuerdo del equipo en su totalidad es:

EVALUACION CUALITATIVA DEL GRUPO

- *La existencia de conflictos manifiestos y latentes por diferencias en estilo, visión, con deterioro en la comunicación, la confianza y el sentido de equipo,*
- *La sostenida burocratización de las reuniones de coordinación directivo,*
- *El aumento de una disposición anímica negativa al trabajo conjunto, creándose situaciones dilemáticas, estereotipos; subgrupos y recriminaciones mutuas. Vivencia de fragmentación.*
- *Mal nivel físico, manifiestan precauciones. Síntomas generalizados de cansancio y posible stress, no explicitado.*
- *Se observa que cuando emergen puntos conflictivos el grupo deriva en disquisiciones técnicas eludiendo su profundización.*
- *Se observa bajo nivel de colaboración, y una tendencia a no reconocer trabajos realizados por otros; al no reconocimiento profesional, y la existencia de competencia entre las distintas áreas, lo que dificulta el desarrollo de confianzas.*
- *Se observa que a pesar de que se conocen hace mucho tiempo y del mutuo aprecio personal, no se logra la suficiente integración frente a la tarea organizacional, emergiendo problemáticas comunicacionales que hacen poco eficiente el trabajo conjunto;*
- *Aparece frustración y desacuerdo lo que se expresa como tolerancia con errores al interior del equipo,*
- *Se observa el predominio de la sensación de que “da lo mismo si se hace bien el trabajo o no”; o que “se les exige más a unos que a otros”.*
- *Se pone de manifiesto que la jefatura tiende a jugar un rol tipo “parental”, llamando al orden y cerrando la discusión o excesivamente conciliador.*

En términos generales, se considera una evaluación positiva de la jornada en cuanto a sus objetivos como diagnóstico, con un nivel significativo de aprobación (evaluación numérica del 92%). Parte del grupo manifiesta su deseo de hacer de esto un ejercicio continuo, por otra parte muestra una satisfacción parcial, con un pesimismo latente frente a la posibilidad de cambio.

Se acuerda, dar curso a una segunda fase de intervención, ahora con fines de mejoramiento y profundización de las problemáticas señaladas en la fase diagnóstica.

Se acepta la propuesta del consultor de hacer un trabajo de análisis, con técnica grupal en torno a las estrategias de cambio organizacional, y las dificultades para su realización.

Se acuerda el dispositivo, las condiciones del setting.

Por un problema presupuestario, la consultora define trabajar con un solo consultor a cargo del trabajo grupal.

3.4. Segunda: Hacia el cambio organizacional

Dispositivo de Análisis-Grupal

Esta fase de la intervención estuvo dirigida a la profundización en la problemática del equipo puesta de manifiesto en la fase diagnóstica; con la idea de elaborar un proyecto de mejoramiento organizacional.

La metodología utilizada consistió en la aplicación un dispositivo de Grupo-Análisis¹⁷, de siete sesiones semanales de trabajo grupal, con la participación de todo el equipo directivo. Esta modalidad corresponde a un dispositivo grupal con bases grupo-operativas, puesta al servicio del análisis institucional.

Las sesiones se realizaron en dependencias del departamento de salud municipal. La asistencia fue variable, contando con al menos cinco miembros del grupo estable y otros que rotaron, debido fundamentalmente a cuestiones vinculadas con sus tareas directivas.

La tarea manifiesta del grupo-análisis fue favorecer la recuperación de confianzas al interior del equipo; y establecer las bases de una planificación estratégica de mejora operativa y del propio trabajo en equipo. La tarea latente fue elaborar las ansiedades que obstaculizan el logro o el abordaje de la tarea manifiesta, siguiendo la lógica del grupo operativo.

Las sesiones fueron coordinadas por el consultor líder, quien cumplió la función de coordinador grupal, mientras semanalmente un miembro del equipo cumplió la función de observación grupal.

El contenido de las sesiones está incluido en anexo específico. Esta información se produce por el registro que en cada sesión realiza un observador operativo, que en este caso, fueron miembros del propio grupo. En cada sesión, faltando unos minutos para el final, el

¹⁷ Foladori, H. "La intervención institucional. Hacia una clínica de las instituciones". Ed. Arcis 2008. "La técnica del grupo-análisis, a diferencia de otros enfoques como puede ser el de la encuesta, estudia al grupo humano como una globalidad, lo que permite un grado de profundidad considerable en lo que hace a la esencia y determinación de los "síntomas" que la empresa presenta, de los conflictos que acontecen en su seno. El grupo-análisis permite una visión dinámica de las situaciones, esto es, una visión de la empresa como totalidad, en su cotidianidad, en su quehacer, en las relaciones que los individuos mantienen, nucleados por una tarea común que constituye la producción. Se puede afirmar sin exagerar, que el método del grupo-análisis permite reproducir en el grupo piloto la totalidad de las variables intervinientes, así como poder valorarlas de una manera estructural y determinar la incidencia de cada una de manera cualitativa - no cuantitativa - lo que no deja de presentar ventajas ya que las conclusiones que se extraigan reproducen el "aquí y ahora" de la empresa con toda la riqueza que ello aporta al diagnóstico de la situación".

coordinador solicita al observador lea la primera parte del registro de la sesión e identifica posibles “emergentes de apertura”, lectura que sirve al grupo para reflexionar al proceso de la sesión.

Finalizado el proceso, el investigador ha tomado del registro frases y palabras que aluden a la dinámica y la temática de cada sesión, lo cual forma parte del informe final presentado al equipo corporativo.

La última sesión corresponde a la evaluación del proceso grupal, instancia en la cual el grupo trabaja en una síntesis crítica de su desempeño tanto individual, la verticalidad; como grupal, la horizontalidad; intentando generar una idea común en torno al proceso desarrollado grupalmente. Como eje de la evaluación, se utilizó la metodología de E. Pichón-Riviére de los vectores grupales¹⁸ de evaluación del proceso grupal.

La sesión duró algo más de una hora, asisten casi todos los miembros, del grupo, ausentándose el Director de Educación, uno de los más cuestionados por su gestión, y quien estuvo al centro de las discusiones: la reunión se desarrolló en un clima de participación activa de todos los miembros asistentes.

La tarea de esta sesión que consignada por la pregunta “¿Cómo mejorar el trabajo de equipo y de recuperación de confianza al interior del equipo?”, la cual alude a la tarea que orienta el trabajo del grupo-análisis. Al final de cada análisis vectorial se pidió al grupo que pusiera una nota (escala de 1 a 7) a modo de cuantificación que facilitara la evaluación global.

A continuación presentamos una síntesis de la evaluación grupal, organizada según los vectores de análisis grupal. Para ello, incluiremos la definición de cada vector y los comentarios vertidos por el grupo, los cuales han sido extractados de la grabación de la sesión.

¹⁸ **Vectores grupales:** “Cada una de las categorías que describen los fenómenos grupales, y mediante las cuales es posible evaluar su funcionamiento. Los vectores son seis: pertenencia, cooperación, pertinencia, comunicación, aprendizaje y telé. Indica Pichon-Riviére que “la constatación sistemática y reiterada de ciertos fenómenos grupales, que se presentan en cada sesión, nos ha permitido construir una escala de evaluación básica, a través de la clasificación de modelos de conducta grupal”. Un vector es ante todo una herramienta diagnóstica, un indicador que muestra cómo está funcionando un grupo en determinado momento. Originalmente, la idea de vector proviene de la matemática y la física, donde designa una forma de representar magnitudes que poseen una determinada intensidad, dirección y sentido. De la misma manera, los aspectos de una conducta grupal tiene también una determinada intensidad (la cooperación puede ser más o menos intensa) y una cierta dirección y sentido que variará de acuerdo a si el grupo se encuentra en pretarea o en tarea, etc. Pichon-Riviere, E. “El Proceso grupal”. Ed. Nueva visión. Bs Aires, 1985.

Entrevista de cierre y entrega de informe.

Esta entrevista estaba prevista dentro del programa como una reunión de devolución, con el equipo completo. Sin embargo, por temas asociados a vacaciones y por cambio de “última hora”, de parte del cliente, la entrega del informe con las conclusiones del grupo-análisis se hizo en reunión que incluyó solo al Secretario general y la Directora de RRHH. Se estableció acuerdo que el informe se daría a conocer posteriormente al equipo. Además la Directora de RRHH tuvo que retirarse a mitad de reunión, por lo que se conversó solo con la jefatura.

Terminada la presentación de los resultados, el Secretario General agradeció la intervención, pero insistió en que para él, el fondo del problema “era un tema personal, entre liderazgos fuertes”; y que la “experiencia ha servido para mejorar y crecer como equipo”. Por otro lado, a modo de confesión expone que la mencionada “defensa” que él hace de uno de los directores, tiene que ver “con una cuestión política estratégica”, que para él es muy importante.

En el caso de la Directora de RRHHR, antes de retirarse expresó su satisfacción con “al menos haber logrado que ciertas prácticas con las que venían teniendo problemas, hubieran podido ponerse en discusión, y que se manifiesten ciertos de acuerdo de ordenamiento de tareas y de mejor disposición a la recuperación de confianzas”.

Por otro lado, el equipo interventor queda con la inquietud de poder haber profundizado más, y evalúa en ese momento, como determinante “la falta de recursos financieros” lo cual limitó la posibilidad de participación de un equipo más grande en la segunda fase.

En términos generales, tanto las evaluaciones intermedias, como la evaluación final, indicaron la satisfacción de la intervención, cuyos resultados “habrían permitido alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, mejorando la disposición manifiesta del equipo al trabajo en conjunto; la puesta en palabras de ciertos conflictos que venían repitiéndose hacía meses, y ciertos compromisos respecto del trabajo hacia el futuro”.

4. Post-intervención

4.1. Situación post-intervención de la Corporación

Pasados un par de meses, ya terminada la intervención, el consultor líder, atendiendo al “éxito” de la intervención, y como parte de su quehacer como investigador intenta retomar contacto con el equipo de la corporación, buscando poder entrevistarse con algunos de sus miembros y mostrar los resultados de la metodología aplicada en este caso.

Con este objetivo retoma contacto con directora de RRHH, quien le concede una entrevista muy breve en la cual, ella le informa que han ocurrido algunas cosas que han cambiado la situación del equipo: la corporación se encuentra bajo una auditoría a cargo de un equipo fiscalizador municipal. El Secretario General se encuentra con licencia médica y todo el equipo se encuentra sometido a entrevistas y reuniones de auditoría. Varios de ellos han presentado renuncia o han puesto sus cargos a disposición, incluso uno de ellos, el director de finanzas, fue despedido, como resultado de esta auditoría. Ella no se encuentra disponible para dar una entrevista de este tipo, pero me recomienda que me comuniqué con otros miembros del equipo. Se despide muy agradecida del trabajo realizado, indica que le gustaría recomendar a la consultora para un eventual intervención con organización donde ella trabaja haciendo clases.

Siguiendo esta indicación se procede a enviar una solicitud a cada uno de los miembros del equipo esperando tener alguna respuesta. Sólo se obtiene respuesta de una persona, directora de una de las áreas, quien nos permite realizar una entrevista, la cual se realiza a los días, 5 meses después del cierre de la intervención, en dependencias de la municipalidad.

La entrevista, cuya transcripción completa se presenta como documento anexo, se extiende por casi una hora, en un clima agradable, pero marcado por los nuevos acontecimientos.

Dentro de las principales ideas vertidas en esta entrevista aparece el hecho de que la intervención desarrollada habría llegado a destiempo, cuando los problemas de fondo ya habían generado un daño irreversible al trabajo de equipo.

Se mencionan problemas profundos de liderazgo y de credibilidad dentro del equipo, de falta de compromiso, en un “como si”, nunca denunciado, pero sabido por todos.

La directora entrevistada reconoce que la única motivación para dar la entrevista es su afán por cerrar los temas, y por una especie de solidaridad con el investigador. Hoy se manifiesta centrado en su quehacer dentro de su unidad, desapegándose de la corporación como equipo. También admite estar pensando en buscar otras alternativas laborales.

Habla del maltrato producto de la intervención actual, con mucho malestar y sufrimiento por parte de sus compañeros.

La entrevista dura casi una hora. Luego de esto, ya no hubo más contacto con el equipo. La investigación como estaba siendo pensada, es decir, como muestra de una metodología posible para la intervención con equipos de trabajo, quedó detenida.

Situación Post-Intervención de la Consultora

Coincidiendo con el cierre de este proyecto de intervención, cuando ya el equipo técnico se encontraba concentrado en un nuevo proyecto ocurre un hecho que resulta definitivo para el futuro de la Consultora.

El Socio que oficia de Consultor interno, vuelve a Santiago de improviso, para realizar algunas inversiones, y se encuentra con el hecho de que la cuenta asociada a la consultora está con problemas. Se han registrado giros sistemáticos de dinero, los cuales no se han repuesto oportunamente, generando intereses por morosidad; al punto de quedar impedidos de realizar nuevas transacciones. El hecho se destapa, su partenaire en la sociedad ha realizado giros para inversiones personales, con fondos y línea de crédito de la consultora, sin comunicarlo, constituyendo este hecho malversación de fondos.

Se produce el quiebre, la sociedad se rompe formalmente sin que haya una reunión presencial. El equipo técnico se divide, Consultor Líder (psicólogo) y un grupo de psicólogos renuncian ante lo escandaloso e inapropiado del hecho, solidarizando con socio estafado. Otra parte, (coordinador logístico y de seguridad) se queda, pasando a ser nuevo coordinador de programas. El resto del equipo técnico se queda.

El quiebre se produce en medio de descalificaciones a través de terceros, apropiación de clientes, etc. Los renunciados no volverán a tomar contacto con la consultora.

V. Análisis del Caso:

Como se consignó en el capítulo de metodología de investigación (cap. II), el caso fue analizado posteriormente a ocurrida la intervención misma. Es una segunda lectura en torno al sufrimiento institucional y el dispositivo de intervención.

1. Análisis de la Demanda de intervención y el Acontecer institucional de la corporación.

1.1. Foladori. Fisura institucional y Sufrimiento Institucional

Para Foladori la posibilidad de intervención externa se produce en el momento en que los mecanismos institucionales dejan de ser eficaces frente al sufrimiento institucional emergente. Es el momento de la “*Fisura institucional*”. Esto se refiere a que lo instituido se vuelven insuficientes fuentes del malestar institucional*.

La solicitud de intervención debe entenderse como una respuesta a la angustia producto de la confusión institucional. El sufrimiento responde a la amenaza de derrumbe de lo instituido. En este sentido, la demanda apunta a recuperar el control del devenir institucional, reforzando el orden de lo instituido.

Sin embargo, como toda demanda construye su desviante, es decir “objetiva” un punto de referencia para iniciar el trabajo. En caso, conflictos interpersonales, lo que desvía el análisis de un conflicto relacionado con la problemática del ejercicio de poder en la institución.

En el caso estudiado, suponemos que el grupo ha perdido la claridad necesaria para discriminar el origen y la naturaleza de su conflicto, y enfrentarse al poder institucional, por lo cual vive un momento de confusión.

1.2. Ch. Dejours. Estrategias Colectivas de Defensa frente al Sufrimiento en el Trabajo.

El Sufrimiento en el Trabajo se genera cuando la relación con la organización del trabajo queda bloqueada, impidiendo la dinámica del reconocimiento y la retribución simbólica para el sujeto, quedando como un operar sin sentido ni gratificación. Estas se inscriben a nivel de la personalidad en términos de ganancia en el registro de la identidad.

La normalidad sufriente en el trabajo implica el desarrollo de estrategias defensivas individuales y colectivas. El análisis de estas estrategias revela que juegan un papel paradójico, pero capital, dentro de los resortes subjetivos de la dominación.

Las estrategias defensivas, necesarias para la protección de la salud mental contra los efectos del sufrimiento funciona también como trampa que desensibiliza ante aquello que produce sufrimiento; permitiendo que no solo resulte tolerable el sufrimiento psíquico, sino también el sufrimiento ético.

En el caso estudiado, la situación del equipo al momento de la intervención de la consultora está determinada por que las condiciones de trabajo, confusión e inconsistencia en la conducción, habrían superado la posibilidad de las estrategias colectivas para enfrentar el sufrimiento institucional.

La hipótesis apunta a la idea que la tarea primaria de la corporación exige un alto compromiso subjetivo para su cumplimiento. La posibilidad de “normalidad” y de productividad se sostendría a través de estrategias colectivas de defensa como son: la valorización de un discurso “épico” y “de excelencia”, que apunta a exacerbar la capacidad real de trabajo y de la cohesión interna del equipo corporativo*. Esta estrategia también operaría sobre la eficiencia de la organización del trabajo que el propio equipo se impone. Esto permite al equipo evitar enfrentar las diferencias internas, tanto a nivel de trabajo como personal, incluida la evaluación de su líder y las falencias de su labor, impidiéndoles anticiparse a problemas de gestión.

Esta situación, generadora de sufrimiento, en tanto tensiona las estrategias defensivas individuales y colectivas frente al trabajo, entra en crisis cuando un nuevo agente llega a trabajar con sus propios códigos, desoyendo los llamados al alineamiento corporativo. Con esto cuestiona el modelo de organización de trabajo, generando contradicciones y amenazando la cohesión interna producto de las defensas colectivas.

El hecho de que la jefatura además no sancione la conducta disruptiva, que genera además descoordinación en el trabajo corporativo con efectos de trabajo mal realizado, termina por hacer caer la defensa colectiva y surge la queja por el no-reconocimiento y la falta de retribución simbólica en el no-reconocimiento o defensa de su modo de trabajo; denunciando que están obligados a trabajar mal y en condiciones insuficientes para el desempeño de su tarea.

A partir de esto se puede comprender porque la demanda hace énfasis en la conducta de dicho agente, estaría enmarcada en la necesidad de terminar con el elemento disruptivo del

mecanismo defensivo colectivo, en tanto este requiere la adhesión de todo el equipo para que funcione.

1.3. Kaës. Alianzas Inconscientes. Pacto Narcisista. Pacto denegativo

Equipo corporativo sometido a una alta exigencia, con alto nivel de tensión interpersonal y alteración del espacio psíquico institucional. En este sentido, el motivo manifiesto sobre el cual se construye la demanda de intervención pareciera corresponder a la necesidad de control sobre un elemento que viene a romper el equilibrio precario del funcionamiento psíquico institucional. A modo de “gota que rebalsa el vaso”. Fundamentalmente, se encuentra amenazada la ilusión institucional y las alianzas inconscientes que mantienen la cohesión psíquica institucional.

Lo manifiesto de la demanda apunta a un comportamiento disruptivo que amenazan con el cumplimiento de la “tarea primaria corporativa”, obligando a invertir gran cantidad de esfuerzo material y psíquico en tareas secundarias; y generando una situación objetiva de menor eficiencia y eficacia.

Sin embargo, la intensidad y la dificultad de manejo de la situación permiten pensar que tras esto existe otra fuente de malestar. Primero, el mal trabajo amenaza con descubrir otros problemas, que impiden al equipo de trabajo sostener la ilusión institucional de “equipo eficiente”, generando un aumento de sufrimiento por lo que se devela y por los alcances que pudiera tener. Por otro lado, lo anterior se ve agravado por la inconsistencia del operar de la jefatura, que al no sancionar el comportamiento anómalo, amenaza con la ruptura del contrato narcisista, y la develación del pacto narcisista, impidiendo la denegación del monto de violencia que significa. Todo esto atenta a la necesaria identificación con la fundación mítica institucional y la función instituyente.

Por último, el “existente institucional” queda denegado u omitido, desde la formulación de la demanda. Esta parte de la realidad psíquica institucional incluye la gestión administrativa y financiera. Esta omisión selectiva no-consciente fue reforzada permanentemente por las reiteradas intervenciones del propio equipo, particularmente de la jefatura; y jamás puesta en cuestión por miembro alguno del equipo corporativo*.

Jefe lidera pacto denegativo: relativización sistemática de “bajar el perfil” a los conflictos, o a transformarlos en un problema de “fuertes personalidades”, instala el problema como

una cuestión de relaciones personales, de “pataletas” que deben acabar, cuestión que lo ubica como el líder de la resistencia al análisis institucional. El jefe es principal promotor del desviante ideológico referido al compromiso y la eficiencia de un equipo de trabajo que se “une ante las adversidades”, sobrevivientes a crisis míticas, instalando de manera unívoca, y mutua, un emplazamiento de perfecta coincidencia narcisista, que no tolera ninguna indagación, porque la menor brecha o duda sobre este pacto destaparía el hueco abierto en la continuidad narcisista. Este pacto, a diferencia del contrato narcisista, contiene y transmite violencia institucional.

De este modo queda oculta su impotencia e incapacidad como líder, cuestión que el equipo precisa de sostener, pues su caída es vivida como una situación amenazante a la existencia grupal; transformando este aspecto en fuente de sufrimiento. El encargo oculto en la demanda, no adecuadamente analizada, apunta entonces, al levantamiento de un chivo expiatorio, “el gerente díscolo”, frente a la amenaza de efracción institucional.

Desde esta perspectiva se puede pensar que el equipo no puede pensar en los efectos que pudiera tener una auditoría externa, la cual nunca es mencionada durante la intervención, pues está concentrado en su quehacer diario; la intervención centrada en un problema de relaciones laborales cumple por un lado con la denegación del aspecto de gestión, pero por sobre todo se concentra en el reforzamiento de la estrategia colectiva de defensa que el comportamiento del agente acusado está amenazando. Chivatización del agente.

1.4. Lourau. Acción institucionalista.

Demanda parece responder a un modo de acción institucionalista una acción de lo instituyente en lo instituido. Es decir, una acción que surge desde el propio seno del poder en la institución, para un cambio programado, controlado. En definitiva, para un cambio, que en definitiva no es un cambio real en el orden institucional. Utilizamos la expresión de un no-cambio para figurar el sentido de un cambio aparente, sobre el cual opera la demanda.

A partir de esto podemos suponer que el encargo hecho sobre el consultor es que nada cambie en lo fundamental, pero que parezca. Es decir, la demanda articulada en la expresión “recomponer confianzas”, que aparece apuntando al registro manifiesto de las confianzas interpersonales como problemática de fondo, en realidad apunta al

restablecimiento de lo instituido, la estructura previa de poder, lo que llevaría a recomponer la seguridad psicológica que brinda el marco de la institución con su estructura y ordenamiento. Esto aparece vinculado con la necesidad de restituir la figura y el rol del líder, para de este modo re-alinear al grupo en la línea de mando, y así desentenderse de todo aquello que pueda significar una alteración del orden de lo instituido.

Lo instituido intenta reaccionar al fraccionamiento que origina la aparición de la angustia, que pudieran movilizar al grupo en una nueva dirección. En este sentido, no hay aquí un movimiento de cambio en términos propositivos, es más bien un movimiento reaccionario; de carácter res-tituyente de lo instituido y no instituyente.

De este modo, la intervención queda fijada, en su origen, operando al servicio del no-cambio; transformándose así en un agente de lo instituido, constituyendo en definitiva un amago de cambio.

Considerando a Lourau, en torno a la demanda es posible identificar tres papeles en su formulación: La directora opera como portavoz de la parte sufriente del grupo institucionalizado; el grupo aparece en un segundo plano como un coro griego, interpretando distintos tonos de la tragedia institucional, en un continuo gradiente desde la pertenencia más intensa a la afiliación más tenue. Y detrás de todos está la jefatura, que en un intento de recomponer el orden instituido permite y controla todo el accionar grupal. Es a éste a quien la intervención va a responder como verdadero cliente.

2. Análisis del acontecer institucional de la consultora

Kaës. Predominio ideológico. Pacto narcisista.

Pacto denegativo. El incipiente éxito de la consultora operó al servicio del ocultamiento de esta situación, generando un “caldo de cultivo” para las contradicciones que pudieran explicar la eclosión organizacional.

No existe en la Consultora, la elaboración necesaria de un proyecto ideal, se bloquea la posibilidad de pertenencia a través de la identificación con el mito fundacional. La emergencia de ansiedades básicas determina el devenir de la consultora y bloquea el ejercicio del pensamiento en post del cumplimiento de su tarea.

Predominio de formaciones narcisistas, represivas y negadoras, en términos de Käs, llevan al fraccionamiento del pensamiento y el discurso grupal. Esta efracción es reprimida, negada grupalmente. La fragmentación psíquica en términos de Kaës, transforma a la organización en un conjunto de proyectos individuales asociados mínimamente, que se subordinan frente a una figura central que funciona como encarnación del “Yo Ideal grupal”¹⁹, sobre el cual cada uno de sus miembros proyecta sus deseos y expectativas de autorrealización y deseos de satisfacción narcisista; sellando un pacto narcisista institucional, con el componente de violencia que contiene y transmite el vínculo institucional.

Funcionamiento de mecanismos defensivos grupales que aumentan el sufrimiento y movilizan acciones destinadas al ataque y destrucción del vínculo. Así se puede interpretar la malversación de los fondos ejecutada por uno de los socios, acto de carácter reivindicativo frente a lo que se pudo vivir como usurpación; cuestión que se desarrolla favorecida a una alianza denegadora que sostiene el pacto narcisista institucional.

Lourau

Predominio de la “polisegmentaridad” institucional, es decir, donde el conjunto se haya fuertemente diferenciado y disociado, funcionando segmentadamente. Reducción de transversalidad. Esto impide al equipo consultor pensar y actuar como conjunto en la comprensión de la tarea de consultoría, en este caso, la intervención sobre el sufrimiento corporativo. Este funcionamiento oculto, no-dicho, dificultando aún más su elucidación y por tanto el equipo no puede pensar-se en su segmentación.

Desviante libidinal y organizacional. Llevar el conflicto a nivel de relaciones personales, permite al equipo no abordar el problema de poder con marcada jerarquización del grupo donde impera un criterio ideológico grupal que sobrevalora el criterio técnico-gerencial por sobre cualquier otro criterio, incluido el clínico; lo cual impide el funcionamiento libre del pensamiento, cuestión que entra en contradicción con el discurso fundacional de la organización, y lo que es más significativo, entra en contradicción con su tarea.

¹⁹ Yo Ideal: Formación intrapsíquica que algunos autores definen como un ideal de omnipotencia narcisista forjado sobre el modelo del narcisismo infantil.

Es decir, la consultora padece el mismo problema de sus clientes: una estructura vertical y jerarquizada, con un discurso horizontalizador de las relaciones de trabajo. Esto nos lleva a considerar el problema de la implicación institucional.

Podemos señalar que el sufrimiento institucional comienza a manifestarse en el jefe técnico, quien comienza a cometer errores reiterados en su tarea operativa, al punto que en algunas intervenciones se detectan problemas de seguridad que ponen en riesgo a los mismos clientes. Irritabilidad, formación de subgrupos, de alianzas al interior del equipo; agudización de las diferencias entre los técnicos en seguridad y los técnicos en grupos son liderados de manera solapada por el jefe operativo, pueden ser considerados como estrategias defensivas frente al sufrimiento causado por la falta de reconocimiento de su trabajo. Estos problemas, si bien se detectan, se abordan como un problema individual, y no como síntoma del funcionamiento institucional.

El problema mayor que se visualiza en el análisis, es que la misma problemática conflictiva del par técnico, habría operado a nivel de los gerentes y socios, sólo que en este caso, la disonancia afectiva fue reprimida de manera casi completa, constituyendo parte de un pacto denegativo, que impidió su identificación y elaboración oportuna. Básicamente se hipotetiza que al igual que pasó a nivel de los técnicos, pesó la validación técnica y grupal del gerente general. Su ascendencia sobre el resto de la organización se debió a su mayor dominio sobre el negocio de gestión, por su experiencia y background técnico, además de un marcado carisma y una ideología “tecnocrática”. El “managment” y los criterios comerciales dominan el pensamiento de los consultores, solo abierto a recibir aportes complementarios acerca de la sociodinámica y la psicodinámica referida a los análisis de las problemáticas organizacionales analizadas. Las decisiones gerenciales y técnicas fueron dominadas casi sin contrapeso, contando con la aprobación (aparente) del gerente comercial, quien fue siendo paulatinamente desplazado a la venta.

El incipiente éxito de la consultora operó al servicio de la negación de este conflicto, en el sentido de que las decisiones gerenciales compartidas en lo manifiesto, unilaterales en lo latente; parecían confirmar su pertinencia.

Cuando el gerente general debe tomar otro trabajo, por una cuestión personal, la situación se agudiza aún más. En su propuesta de redefinición de roles, él queda en la posición de consultor externo, lo cual en términos concretos implica que su saber cobra aún más la

figura de un yo ideal y de un ideal del yo organizacional, omnisciente, que desde la distancia sabe definir mejor el destino organizativo; operando como criterio último de las decisiones relevantes.

El otro gerente pasa a ocupar la gerencia general, pero como un subrogante que no cuenta con la confianza del equipo técnico, y cuyo estilo y prestigio no contribuyen a una paulatina apropiación del cargo y a la función de líder. En definitiva, el nuevo acuerdo lo deja con más trabajo, más responsabilidad y menos reconocimiento. Mientras su socio se va a una mejor ocupación, aumenta su prestigio, tanto social como al interior de la consultora; y de paso sus ingresos. Cada vez que participa en una reunión gerencial, lo hace para decir lo que hay que hacer, e indicar lo que estuvo “mal hecho”. Su subrogante siempre queda en falta. Esto va a afectar la dinámica de la dupla gerencial subyacente, aumentando y negando una brecha existente desde su origen. Brecha asociada, como se ha intentado señalar anteriormente al prestigio, capacidad técnica y ascendencia sobre el grupo, de ambos gerentes.

La organización se fragmenta, se polisegmenta hasta el extremo de transformarse en un conjunto de proyectos individuales asociados mínimamente, con el predominio incontrarrestable del proyecto del Gerente General, al que se subordinan los demás. La agrupación ha dejado de servir para la satisfacción del deseo del grupo. La malversación de los fondos de la consultora puede ser interpretada como un acto reivindicativo, de lo que se vive como usurpación, puesto que la consultora en su origen pertenecía al socio gerente comercial; o como restitución narcisista de la obturación de la autorrealización personal, producto de la falta de reconocimiento.

3. La intervención

El problema de la demanda y el diseño del dispositivo de intervención

Hemos señalado anteriormente que una parte importante de la intervención y su destino queda fijada desde el momento de los primeros acuerdos. Tomando algunas ideas de Lourau, podemos pensar en cómo la agente de la corporación promotora de la intervención resuelve el tema de la elección de consultores. No existen antecedentes concretos que permitan dilucidar si hubo una búsqueda exhaustiva, y cuáles fueron los criterios que la

llevan a confiar el destino de su equipo de trabajo en manos de estos consultores. Esto no impide conjeturar que algo de la oferta de servicio sirvió para transferir la expectativa de un externo que ayudara a sus objetivos, manifiestos y latentes. Si seguimos en la línea de análisis propuesta debiéramos pensar que esto se ligó con la idea de una intervención que contribuyera a restablecer el orden instituido y controlar el elemento disidente, factor que contribuía a generar una situación de confusión y sufrimiento.

No podemos desatender el hecho que la corporación va a exigir ciertas condiciones para el trabajo: la principal de ellas es la participación en toda instancia del director de la unidad. Esto queda acordado, respondiendo más bien a una imposición, en tanto no era cuestionable. Opera aquí un mandato a distancia del cliente en última instancia que es el director, quien al parecer aprovecha el movimiento instituyente de su equipo, adhiere como una forma de mantener control sobre lo que el equipo pudiera elaborar, propio de una posición más bien paranoide.

La consultora, fiel a su estrategia comercial da por asumida esta condición, sin considerar el criterio técnico. Las reuniones posteriores solo van a refrendar este anudamiento, el cual va a operar al modo de un pacto narcisista inconsciente que obliga a la consultora a aceptar sin reparo este contrato, so pena de perderlo, y con ello perder un negocio vital para una pequeña consultora, tanto en lo económico como en su consolidación en el “mercado” . A su vez el equipo técnico se ve comprometido por este contrato, y debe aceptar estas condiciones a pesar de su criterio. Esto ocurre sin mediante un amago de resistencia y cuestionamiento, pero sobre un pacto inconsciente, propio de una empresa jerarquizada.

Con esto nos enfrentamos al problema de la implicación institucional. Tenemos, por un lado, una empresa jerarquizada fuertemente, con un discurso “horizontalizador” producto del tiempo y la trayectoria del grueso del conjunto directivo, además de los lazos de amistad existentes. Y por el otro, otra empresa con un discurso “horizontalizador” por su origen fraterno, pero fuertemente jerarquizada. Pensamos que esta condición, unida al pacto inconsciente, impide de entrada el cabal trabajo de análisis necesario. Este es un problema de fondo, pues está a la base de los problemas de orden transferenciales, metodológicos y de cualquier otro orden. Los consultores no pueden discriminar el mecanismo de poder que hay tras estas determinaciones iniciales, pues corresponde a su propia estructura institucional, están sometidos a la misma estructura de poder, configurando un límite a su

posibilidad de actuar como analistas. Esto va más allá de los problemas contratransferenciales, corresponde al inconsciente estatal definido por Lourau; y determina las alianzas inconscientes del espacio intersubjetivo, en este caso interinstitucional.

Aceptada la idea de un pacto inconsciente al momento de fijar el contrato de intervención, podemos pensar en lo indicado por Kaës en cuanto a que todo vínculo, incluido el institucional, opera en base a alianzas inconscientes que lo resguarden. De este modo podemos pensar que en adelante la intervención queda fijada por pactos denegativos que impiden realizar un análisis de verás pertinente del acontecer institucional. A las limitaciones denegativas y represivas de ambos conjuntos, se suma el funcionamiento de los desviantes indicado por Lourau, ideológico, organizacional y libidinal, que enfoca la mirada de los analistas y analizados hacia el problema relacional en la primera fase, y al problema organizacional en la segunda fase; impidiendo el análisis de los férreos mecanismos de poder y control que operan en la institución, que impiden la función instituyente funcionando en última instancia como generador del sufrimiento institucional. Las manifestaciones de sufrimiento también son denegadas durante la intervención.

La primera fase, realizada por un equipo de al menos 10 técnicos, entre técnicos de seguridad y psicólogos facilitadores; en un dispositivo que apuntó a someter al equipo corporativo a una serie de analizadores que favoreciera la circulación de la palabra en torno a su dinámica laboral, con la tarea manifiesta de analizar el aspecto relacional en el contexto de trabajo.

El equipo vivió un fin de semana fuera de su ambiente laboral, en un recinto muy agradable, haciendo algo diferente. La actividad jugó a favor de mejorar un aspecto relacional que alivió transitoriamente los efectos de sufrimiento, vino a reforzar los mecanismos defensivos. Ejemplo de ello es que uno de los pocos reclamos directos hechos por la misma directora de RRHH fue no haber tenido instancias para hablar con la persona supuestamente conflictiva. El grupo pernoctó junto. ¿Cómo se explica que no hablaran? Tal vez el acuerdo tácito de tregua forma parte del pacto denegativo grupal. Sin embargo, al final de la jornada se vuelve a hablar del tema como algo pendiente. Este mecanismo sostuvo el necesario clima de camaradería que vino a restituir el espíritu perdido del equipo. Luego la evaluación dio cuenta de este alivio. Hechas las paces transitoriamente, el equipo acuerda entrar en el trabajo de análisis sobre su trabajo.

Pero he aquí que el equipo consultor no da la talla. Limitado por una cuestión de recursos honorarios, y de tiempo, proximidad de las vacaciones, el consultor líder consiente en trabajar solo, con un dispositivo similar en su forma pero con un foco diferente: el análisis ya no relacional, sino el organizacional, segundo desviante de la demanda. La omnipotencia del técnico, montada en su aparente éxito inicial, lo lleva por este derrotero. De este modo no puede darse cuenta de los mecanismos denegativos y sigue bajo el pacto inconsciente de la demanda. Se desoyen las manifestaciones disidentes y de ayuda (lectura de carta por parte de un subdirector, jaqueca de subdirectora, silencio de directora, ausentismo). El interventor a esta altura está aislado, no incluye en su análisis al resto de su equipo. El aislamiento corresponde por un lado a su alienación en la ilusión narcisista de su capacidad de análisis y del dispositivo, pero también responde a la fragmentación interna del equipo consultor, fragmentado por un lado por la estructura de poder-saber de la consultora, como por los conflictos soterrados ya mencionados. Salvo la gerencia, quien monitorea, preocupado por el buen prestigio de la consultora y el buen fin del negocio, dialoga con un analista a la deriva, sin supervisión, sin capacidad ni posibilidad de dar cuenta de la problemática institucional. En esto se sella el fracaso de la intervención.

VI. Hipótesis en torno a preguntas de investigación

- Intervención exitosa sobre desviantes. Fracasa en develar problema de poder. Sobredeterminación de la intervención y del análisis.
- Posibilidad de análisis del grupo corporación determinado por su condición de grupo-objeto: variables socioinstitucionales (Función instituyente, reducción de transversalidad) y psicológicas (alianzas inconscientes: pacto narcisista y denegativo).
- Posibilidad de análisis grupo consultor determinada por su propia condición de grupo-objeto.
- El consultor queda determinado a trabajar en favor de la demanda implícita de cliente a restituir el orden instituido, determinado por variables psicológicas (alianza inconsciente, pacto narcisista y pacto denegativo interinstitucional), y socioinstitucionales (implicación de estructura y por su inserción en mercado) fijadas al momento de contrato.
- Grupos Institucionales en fase de Grupos-objeto se articulan en una pacto denegativo interinstitucional.

VII. Conclusiones

Una Clínica Institucional implicaría:

- Considerar el sufrimiento institucional como posibilidad de la clínica institucional.
- Entender fenómeno del sufrimiento institucional como manifestación de un problema sobredeterminado adominante permite acceder al fenómeno de los desviantes; y entender que determinante último es problema de poder y de dominación del grupo instituido.
- Asumido esto, consultoría debería sostenerse en aproximación dialéctica entre los vectores psicológicos y de poder. Esto impide la psicologización del problema institucional (Foladori); o quedar fijados en un problema solo de poder, lo que nos lleva a desconocer los resortes subjetivos de dominación (Dejours), restituyendo la continuidad de ambos procesos, en tanto la subjetividad se constituye en un continuo que incluye lo psicológico y lo político.
- La intervención del sufrimiento institucional tendrá posibilidades de ser exitosa en tanto desde su origen sea contra-hegemónica, es decir, ser pensada como una práctica inserta en una lógica del mercado y la dominación.

VIII. Bibliografía

- Althusser, L. “La Revolución teórica de Marx”. Ed. Siglo XXI. México DF, 1968.
- Bauleo, A. “La Concepción Operativa de Grupo”. Asoc. Española de neuropsiquiatría. Madrid. 1990.
- Bion, W. “Experiencias en grupos”. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1994
- Bleger, J. “El grupo como institución y el grupo en las instituciones”. En “La institución y las instituciones” de R. Käes. “La institución y las instituciones”. Editorial Paidós. Buenos Aires. 4º reimpresión. 2002.
- Dejours, Ch. “De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo” (1992). En “Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”. Buenos Aires. Editorial Lumen 1998.
- Dejours, Ch. “La banalización de la injusticia social”. Topía Editorial. Buenos Aires. 2006. (Título original: “Souffrance en france. La banalisation de l’injustice sociales”, 1998)
- Dessors, D. “La Psicodinámica del Trabajo” (1992). En “Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”. Buenos Aires. Editorial Lumen 1998.
- Foladori, H. “Grupalidad. Teoría e intervención”. Santiago de Chile. Editorial Universidad de Chile. 2005.
- Foladori, H. “La intervención institucional. Hacia una clínica de las instituciones”. Santiago de Chile. Editorial Arcis, 2008.
- Foladori, H. “Grupalidad. Teoría e intervención. Editorial Universidad de Chile. Santiago. 2004.
- “Acerca de cómo se instala un grupo operativo” (93-98)
 - “El grupo, sus tareas y lo institucional” (99-104)
- Foladori, H. Conferencia (no publicada) de Horacio Foladori, noviembre 2012, Encuentro IPSOS, Facultad de Economía Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Freud, S. “Obras Completas” Tomo XVII. Buenos Ares. Ed. Amorrortu, 1991.

Jaques, E. “Los sistemas sociales como defensa contra las ansiedades persecutoria y represiva”. 1954 en “Nuevas direcciones en el Psicoanálisis” M. Klein, P. Heiman y otros. Buenos Aires. 1972. Ed. Paidos.

Käes, R. “Complejidad de los espacios institucionales y trayectos de los objetos psíquicos”, en Revista “Psicoanálisis AP de BA”. Vol. XXVI, n° 3, Buenos Aires, 2004. Documento electrónico.

Käes, R. “El Aparato Psíquico Grupal. Construcciones de grupo”. Ed. Gedisa. Barcelona. 2000.

Käes, R. “El grupo y el sujeto del grupo. Elementos para una teoría psicoanalítica del grupo” Amorrortu editores. Buenos Aires 1995. (Título original: “Le groupe e le sujet du groupe”. *Eléments pour une théorie psychanalytique du groupe* 1993).

Käes, R. “El pacto denegativo en los conjuntos trans-subjetivos”. En “Lo negativo. Figuras y modalidades” de André Missenard. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 1991. (título original: “Le négatif. Figures et modalités” 1989)

Käes, R. “La institución y las instituciones”. Editorial Paidos. Buenos Aires. 4° reimpresión. 2002 (1989). (Título original: “L’institution et les institutions. Études psychanalytiques”. 1987).

Käes, R. “La invención psicoanalítica del grupo”. Asociación Argentina de psicología y psicoterapia de Grupo. Buenos Aires. 1994.

Käes, R. “Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en institución”. Editorial Paidós. París. 1998. (Título original: “Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels” 1996).

Lourau, R. “El Análisis Institucional”. Amorrortu editores. Buenos Aires. 1975.

Lourau, R. “El Estado y el Inconsciente”. Ed. Kairós, Barcelona, 1979.

Lourau, R. “Libertad de Movimientos. Una introducción al análisis institucional”. Editorial Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 2001.

Molinier, P. “De la pena en el trabajo” (1994). En “Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”. Buenos Aires. Editorial Lumen 1998.

Pichón-Riviere, E. "El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)". Ed. Nueva Visión. 1985. Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo 1: Registro de sesiones de Grupo-Análisis

Emergentes	Dinámica	Temática
Sesión 1		
<p><i>“nos ha consumido el día”</i></p> <p><i>“nos van nublando”</i></p> <p><i>“aguas mansas”</i></p> <p><i>“nos estamos diluyendo”</i></p> <p><i>“cuello de botella”</i></p> <p><i>“que responda el jefe”</i></p> <p><i>“no tenemos norte”</i></p> <p><i>“por el ojo de la cerradura”</i></p> <p><i>“hijo preferido”</i></p>	<p>El grupo inicia su trabajo marcado por los portavoces los que guardan silencio y observan la dinámica antes de hablar.</p> <p>Paulatinamente se comienza a articular una dinámica de denuncia de dificultades.</p> <p>Se instala desde la jefatura un contexto que explicaría dificultades, desviando la conversación a variables externas. Se normaliza, lo que opera como una medida de control de lo que se dice.</p> <p>Un portavoz denuncia el desvío y es hecho callar de manera fehaciente.</p> <p>La angustia aumenta, se instala la inhibición, se debilita la confianza en la contención del grupo de análisis.</p> <p>El grupo se fragmenta, al análisis se hace parcial.</p> <p>Algunos portavoces guardarán silencio definitivamente durante la sesión.</p> <p>Aparecen atribuciones y descalificaciones. El análisis se «familiariza», con lo cual se desdibuja el análisis de trabajo.</p>	<p>Condicionantes de la puesta en práctica de acuerdos y compromisos fijados por el grupo en jornada outdoor.</p> <p>Se argumentan las condiciones externas, incluido en contexto sociopolítico como justificación de lo hecho en materia de cambio. Se normaliza indicando que son condiciones inherentes al funcionamiento de la corporación. No se pueden esperar «aguas mansas».</p> <p>La temática gira a temas normativos y formales.</p> <p>Aparecen temas específicos de cada área.</p> <p>Se mencionan problemas de comunicación y confianza.</p> <p>Se alude a estilos personales que determinan la manera de enfrentar el trabajo conjunto. Aparece un estilo predominante, la «pataleta».</p> <p><u>Se habla de la necesidad aclarar el «rayado de cancha» aludiendo con ello parte de la problemática.</u></p>
Sesión 2		
<p><i>“sentido personal”</i></p> <p><i>“trabas”</i></p> <p><i>“área chica”</i></p> <p><i>“valdrá la pena”</i></p> <p><i>“es cosa que pregunten”</i></p> <p><i>“organizaciones paralelas”</i></p> <p><i>“gente que no cumple”</i></p>	<p>Baja la asistencia (6 inicial, 10 final)</p> <p>El grupo se polariza en dos posiciones, de progreso y de retroceso frente a la tarea manifiesta.</p> <p>Se hace manifiesta una desilusión frente a la dinámica de la primera sesión, asociada a una expectativa a una dinámica distinta a la habitual, aparece desesperanza en el cambio y desgaste anímico.</p>	<p>El grupo da continuidad a lo hablado en sesión anterior redefiniendo la idea de integración hacia un polo más técnico.</p> <p><u>Alguien apela al sinceramiento y al abordar los conflictos. Se alude a la amenaza sobre el sentimiento de pertenencia. (Estas dos ideas se polarizarán durante todo el proceso)</u></p>

<p><i>“mucho desgaste”</i></p>	<p>Se denuncia una problemática asociada con la falta de sanciones y de diferencias en formas de trabajo dentro del equipo, esto marca oposición como grupo preformado.</p> <p><u>Jefatura instala una división entre «enfrentar» los conflictos y «generar» conflictos, lo cual vuelve a instalar una lógica de represión frente a diferencias.</u></p>	<p>Se insiste en problemática de comunicación desde un punto de vista técnico.</p> <p><u>Aparece la demanda de sanciones a «lo que no se hace bien». A esto se asocia una división interna entre los que se apegan a lo acordado y los que no.</u></p> <p>La jefatura introduce un argumento de la «histórica» complejización de las condiciones del trabajo de la corporación.</p> <p><u>Se denuncia la «evitación del conflicto» como estilo del equipo y de la jefatura</u></p> <p>Se alude a la forma de manejo de información por parte de «educación». Esto alude a una organización paralela.</p> <p>Se denuncia el desgaste frente a los elementos anunciados.</p>
<p>Sesión 3</p>		
<p><i>“le dio jaqueca”</i></p> <p><i>“no somos capaces”</i></p> <p><i>“ya no sirve”</i></p> <p><i>“nos toca”</i></p> <p><i>“no se valida a recursos humanos”</i></p> <p><i>“cambia los contratos”</i></p> <p><i>“peleo, pelea, pelea”</i></p> <p><i>“si no grito”</i></p> <p><i>“defendernos”</i></p> <p><i>“Islas”</i></p>	<p>Se inicia con 4 personas. A una persona le dio jaqueca, la misma que fue silenciada en primera sesión. Se parte más tarde, cerca de 20 minutos. Se terminará con 8 personas.</p> <p>Se hace manifiesta la baja asistencia, es decir es necesario ponerlo de manifiesto frente a angustia de fragmentación.</p> <p>Parcialmente el grupo comienza a abordar la tarea, poniendo de manifiesto el desgaste que generan ciertas dinámicas. Esta sensación depresiva, es prueba de que el grupo puede sostener se.</p> <p>Aparece una ansiedad más paranoide frente al manejo desigual de la información y el trabajo corporativo.</p>	<p>Se inicia la sesión con síntesis de lo hablado hasta ahora.</p> <p>Se identifica con procesos propios del equipo: planificar pero no cumplir. Esto generaría frustración.</p> <p><u>Se establece falta de claridad en las funciones y roles dentro del equipo, en relación a su dinámica interna: ¿quién se hace cargo de los compromisos?</u></p> <p><u>Se alude a la jefatura en cuanto a bajar con claridad las políticas de la corporación y velar por su cumplimiento.</u></p> <p>Se alude a la baja operatividad de las reuniones de gestión.</p> <p><u>Se plantea la poca valoración del trabajo de RRHH.</u></p> <p>Esto generaría falta de confianza en el trabajo de equipo, la</p>

		<p>fragmentación, parcelamiento interno, y dinámica de puertas cerradas, «mirar por el ojo de la cerradura», incluso ocultamiento de información.</p> <p>A esto respondería tendencia a concentrarse en «defender» su área, por sobre el área.</p> <p>Se pone de manifiesto una sensación de desgaste «psíquico» al sostener una imagen de cohesión, por lealtad a la corporación. Preocupación por no transmitir diferencias y frustración.</p>
Sesión 4		
<p><i>“cambiar estructura”</i></p> <p><i>“desgaste”</i></p> <p><i>“ser amigos”</i></p> <p><i>“sistemas de adaptación”</i></p> <p><i>“rompecabezas”</i></p> <p><i>“me cae mal”</i></p> <p><i>“más hincha”</i></p> <p><i>“retina del otro”</i></p> <p><i>“que las plumas vuelen”</i></p> <p><i>“salir llorando”</i></p> <p><i>“hablar mal del resto”</i></p>	<p>Se analiza lo interno desde lo externo.</p> <p>La fragmentación evoluciona en bloques. Elemento disidente, protegido por jefatura.</p> <p>Proceso de desplazamiento del conflicto con la jefatura, sobre directivo disidente.</p>	<p>El grupo inicia la sesión proponiendo soluciones a nivel organizativo y comunicacional.</p> <p>Se pone de manifiesto que la reunión de gestión no es operativa y tiene un carácter defensivo.</p> <p>Se analiza una problemática externa: directores de colegio. El tema es que «no puede ser que un director desconozca una normativa».</p> <p>Se polariza la discusión en torno al respeto de las planificaciones y las excepciones.</p> <p>Uno de los participantes, sobre quien recaen la mayoría de las alusiones, desvaloriza la discusión aludiendo a que esta es una temática repetida, sobre la que deben avanzar.</p> <p>La temática gira en torno a la simpatía entre los directivos.</p> <p>Comienza a centrarse las críticas sobre portavoz de la resistencia.</p> <p>Jefatura alude a la existencia de procedimientos claros y vincula las excepciones a estilos personales, no sistémico.</p>

Sesión 5		
<p>“no validamos”</p> <p>“competencia”</p> <p>“sensible”</p> <p>“ruido”</p> <p>“trato más equitativo”</p> <p>“cuerpo”</p> <p>“al revés”</p> <p>“pasión”</p> <p>“nos hacemos daño”</p> <p>“gatillamos antes de preguntar”</p> <p>(lectura de carta de usuario acerca de la importancia de la corporación)</p>	<p>Se sostiene conflicto latente referido a excepciones arbitrarias unilaterales.</p> <p>Hasta que se plantea una pregunta directa: ¿quién se ha sentido pasado a llevar? Esto abre la posibilidad de una denuncia directa, que pone de manifiesto una situación que transgrede acuerdos, generando una manifestación de molestia profunda con directivo respectivo, pues su determinación afecta a otros directivos frente a sus equipos. Se rompe la posibilidad de mantener consistencia corporativa frente a las bases.</p> <p>La jefatura intenta mediar redefiniendo la situación y justificando la excepción. Esto responde a una situación que se intenta denunciar y que es entendida como el centro del conflicto organizacional. La jefatura aparece comprometida con la anomalía, promoviendo una justificación recibida como insatisfactoria y poco sincera.</p> <p>Aparece como líder de la inconsistencia corporativa.</p> <p>La molestia, la frustración genera una marcada división interna. Frente a la ansiedad de ruptura se lee una carta que apunta a la reparación.</p>	<p>Validación personal y profesional al interior del equipo, cuestión que no siempre sucede, asociado a excepciones: arbitrarias, no sancionadas.</p> <p>Se habla de un «estilo corporativo» para delimitar un «cuerpo corporativo» que defina lo sancionable.</p> <p>Se denuncia la lógica competitiva.</p> <p>Jefatura indica que el apasionamiento de algunos directivos transforma los problemas laborales en problemas personales.</p> <p>Se denuncia dinámica de «gatillar» antes de preguntar.</p> <p>Vuelve a intentarse abordar las excepciones. Se instala una dilemática entre planificación e improvisación, con atribuciones y descalificaciones.</p> <p>Se abre una situación emblemática de excepción. No se respeta acuerdo de restricción de paseos.</p> <p><u>Jefatura justifica excepciones, y redefine la situación extraordinaria como «autocuidado»; lo cual es recibido con molestia por parte del grupo.</u></p> <p>Se instala denuncia de inconsistencia y se alude por la manera de resolver estas situaciones en el futuro.</p> <p>Se lee una carta que responde a un llamado a la unión del equipo y su función social. «Mantengámonos unidos»</p>

Sesión 6		
<p>“climax”</p> <p>“nebulosa”</p> <p>“tontos”</p> <p>“da lo mismo”</p> <p>“economía de guerra”</p> <p>“políticamente correcto”</p> <p>“no insistir”</p> <p>“en reserva”</p> <p>“cinismo”</p> <p>“castigado”</p> <p>“caos”</p> <p>“misma vara”</p> <p>“autoflagelantes”</p> <p>“tontita al cuadrado”</p>	<p>Sesión marcada por ansiedad depresiva frente a puesta de manifiesto de lo sabido por todos: existen excepciones arbitrarias a los acuerdos con aval de jefatura.</p> <p><u>Se hace un emplazamiento a la jefatura, quien aparece condicionado por compromisos políticos internos y externos. Se manifiesta debilidad de liderazgo, sostenido por dinámica de poder que rompe ilusión de equipo homogéneo.</u></p> <p>Existe decepción y poca confianza en el cambio organizacional. Se hace manifiesta caída de ilusión grupal. Sensación de incertidumbre general.</p> <p>Al cierre se elaboran deseos de cambio y de que en futuro los directivos actúen «correctamente» y necesidad de «partir de cero», partir de nuevo.</p>	<p>La temática está definida por escena de develamiento de la sesión anterior. Parte del grupo se define como aquellos que se apegan a los acuerdos y compromisos: ellos son los «tontos» o los «nerds», nombre utilizado en jornada outdoor.</p> <p>Queda establecida la inconsistencia interna al no haberse respetado política de «economía de guerra» que se promovió y no se respetó.</p> <p>Jefatura apela a la unión frente a la inconsistencia y alude a cambio de política.</p> <p>¿Qué va a pasar si no se cumple?</p> <p>Se presenta una nueva situación anómala de no alineamiento. Jefatura vuelve a justificar aludiendo a necesidades políticas y estratégicas determinadas por compromisos externos. Esto obligaría a veces a manejar asuntos con cierta «reserva» lo que implica que no todos tienen acceso a la misma información y que los acuerdos están supeditados a estas condicionantes.</p> <p>Otra situación crítica marca el cierre de la sesión.</p> <p>Integrante que no había estado en sesiones anteriores habla de «cinismo generalizado»</p>

Anexo 2: Registro Sesión de Evaluación Grupal

Se presenta lo dicho en la reunión por parte del equipo, en torno a la evaluación del proceso grupal, según el esquema pichoniano de evaluación, es decir, en torno a los vectores del proceso grupal. Cada uno de los vectores es definido antes de presentar el contenido de la evaluación grupal. Cada evaluación de vector, va acompañado de un coeficiente numérico, el cual se genera por consenso grupal, según una escala de 1 a 7

Pertenencia: “Consiste en un sentimiento de integrar un grupo identificándose con los acontecimientos y vicisitudes del mismo. Por la pertenencia, los integrantes de un grupo se visualizan como tales y al mismo tiempo sienten a los demás incluidos dentro de su mundo interno, proceso de internalización mediante. Por esa pertenencia, puede contar con ellos y para la planificación de la tarea grupal. Una etapa previa a la pertenencia es la afiliación. (Pichón-Riviere, 1985:230)

“Por la constancia que hemos puesto en el proceso, a pesar de los cambios de ánimo muestra que al menos el núcleo del grupo si siente pertenencia y siente que vale la pena realizar un esfuerzo conjunto. (Se habla de) un “grupito nerd”, y un “grupo más periférico” que determinan dos estándares, dos niveles de compromiso diferentes. Uno más afiatado”.

“A muchos nos apasione el tema, con la corporación, más que con el área que represente”.

“Una sensación más ambivalente, tenía más expectativa de lograr más cohesión del grupo. Por lo que vi en el proceso grupal, me siento más de salud, y con una pata a veces puesta acá, porque es instrumental, pero yo me siento más de salud”.

“No es mi caso, yo me siento perteneciente a la corporación, sabiendo cual es mi función en el área y que no soy solamente del área. Siento que hay un sentimiento corporativo, en unos más que en otros, pero siempre se va a dar en los grupos”.

“Yo me identifico con esto último, me siento identificado con la corporación en sí, ..., lo cual pasa también por el espacio que uno tenga para ser partícipe del equipo, si uno no es considerado en la toma de decisiones, uno va perdiendo la pertenencia. En la medida que me sienta valorado como persona y profesionalmente. Considero que nos consideramos mutuamente, pero al llevarlo al área de uno, necesitamos afatarnos como equipo. Si no me siento considerado, no voy a poder ejecutar con responsabilidad y dar la cara frente a los errores. Actualmente, ¿se ve afectado este aspecto? Sí, esto se ha visto afectado, si yo no tengo la respuesta frente a una medida, ¿qué hago?”

“Yo me siento perteneciente a la corporación, y por mi cargo tengo conocimiento de gran parte de lo que ocurre. Yo creo que hay cierta reserva de esa pertenencia. Yo me sentí “como pollo en

corral ajeno". Vi que había un problema, que están todos molestos, hay inconsecuencia en nuestro quehacer, suponía que era más claro".

"Diferencio entre compromiso y pertenencia. Compromiso que todos tenemos. Mi identidad, de dónde me defino que soy, es variable".

"Me conflicto con que no sé si es el momento de hacer la evaluación, creo que quedamos igual, no sé qué va a pasar, como faltan personas, falta información, me da la impresión que debiera haber otra instancia de evaluación, pues quedaron cosas sin decirse. No es el momento de hacer el cierre".

"Creo que da lo mismo si hacemos una sesión ó 10 más, creo que vamos a estar "lupeando" en lo mismo".

"reguleque"

Nota: 4,5

Pertinencia: Vector que consiste en "el centrarse del grupo en la tarea prescrita, y en el esclarecimiento de la misma" (Pichón-Riviere, 1985:230)

"Un cero! Apenas un 3. Las cosas se dijeron, yo le pondría una nota relativamente buena. Creo que podríamos haber aprovechado mejor las sesiones. Bajarle el perfil, darle la vuelta, lo políticamente correcto.

Nota: 3.5"

Cooperación: "Elemento que existe en toda tarea grupal y que se expresa por la manera como los miembros de un grupo, después de su pertenencia, adquieren por la cooperación la misma dirección para su tarea" (Pichón-Riviere, 1985:230)

"Yo le pondría muy buena nota, la época de cierre es difícil, pero todos hicieron el esfuerzo de estar acá. Yo quiero reconocer a S., que ella se preocupaba de convocar, y luego de llamar la atención a los que no venían. Yo encuentro que no venir es casi agresivo. Yo me preocupaba de saber lo que estaba ocurriendo.

Nota: 5"

Comunicación: "Intercambio de mensajes en el contexto de un mundo de señales que todos saben codificar y decodificar de la misma manera. La comunicación es uno de los seis vectores o fenómenos universales de los grupos (ver Vector), y puede ser verbal o preverbal". (Pichón-Riviere, 1985: 115)

"Tenemos dos instancias, cuando teníamos intención de comunicarnos y cuando teníamos intención de hacer "monólogos". Monólogos que apuntaban a "sacar la pelota de la cancha".

Es nuestra mayor debilidad. Nos cuesta comunicarnos. Algunos tienen el espacio para decir, y otros no tenemos ese espacio.

Yo recuerdo la “ansiedad por hablar” antes de ir a la primera jornada; dado el “pelambre” que circulaba entre nosotros, yo decía esto va a estar muy bueno, porque nos vamos a decir todo, ..., pero luego lo que ocurrió que algunos se quedaron en silencio y es parte de no querer comunicar, y eso es decir que no me interesa, que no me hago cargo. Por ejemplo a lo mejor vemos que no hay más pelambre, o esto es una postura cínica de sentarnos y decir que estamos bien o no tan bien y dejar que otros sean los que hablen que llamen las cosas por su nombre, que sean más “autoflagelantes”.

*(Existe un) “Cinismo generalizado”, “los que van de frente tienen problemas”. Creo que para una comunicación efectiva debe haber sinceridad, y en eso no andamos bien. **Hay temor, no sé por qué, pero no nos decimos las cosas como son.** Tiene que nacer de nuestro corazón. Nos falta ser más honestos consigo mismos; yo creo que acá hay personas que han dicho la firme.*

Yo creo que la gente acá es honesta. Yo creo que acá se dijo todo lo que se quería decir, el problema es si escuchamos, lo que se dijo o lo que quisimos escuchar.

Temor que no se pudo abordar. Yo creo que hay temor al conflicto, que no lo sabemos manejar, de que exista un conflicto que no se resuelva, de hecho eludimos problemas hasta las últimas sesiones, incluso con nombre y apellidos, que se provoque un quiebre, va asociado a que se pone “paños fríos” a conflictos que debieran resolverse, debiera haber apoyo del resto para su resolución.

Si logramos algún grado de asertividad, esa es la mitad del cuento, se necesita que el otro este con intención de escuchar.

Esto se vio en la sesión anterior. Era fundamental no llevarlo a un tema personal, sino un problema que nos está influyendo a todos.

A lo mejor yo estoy complicado. Esto del temor, creo que hay gente que es más reservado, pero si es eficiente en la transferencia de conocimientos que facilitan los procesos.

¿Tú crees que el grupo que favorezca la comunicación? No.

Yo le pondría un 7 porque esto partió con un conflicto personal, y hoy tenemos un problema institucional. Eso no sería un aprendizaje.

O sea, trabajamos para ti.

Hay un tema de estigma (conflictivos, patalera), que efectivamente se sacaron ciertas etiquetas. Yo le pondría un 4, yo me esforcé.

A mí me dijeron muchas cosas, “a la próxima ya no vengo”, me sirvió para entender cómo estaba trabajando, lo vi positivo para mí. Yo escucho ruidos, el ruido de pasillos, eso hay que evitarlo.

Me preocupa el trabajo de Silvana, que le llegue a destiempo. Es un problema que nos afecta a todos. Yo creo que es un problema de planificación, y se producen en torno a los errores.

Nota (final): 4”

Telé: La telé es el vector correspondiente a la disposición positiva o negativa para trabajar con un miembro del grupo. Configura así el clima grupal, que puede traducirse como transferencia positiva o negativa del grupo con el coordinador, y de los miembros entre sí (Pichón-Riviere, 1985: 155).

“A mí me gusta trabajar con este equipo, pero eso no es recíproco.

No nos sentiríamos como islas.

Para mí es un placer el trabajar con todos.

A mí me parece ambivalente, porque individualmente me es más fácil, estoy al aguaito, qué va a pasar ahora, yo he puesto interés, pero no siempre he recibido la misma respuesta, estoy con cautela, depende de los resultados que se obtengan.

Ambivalencia. No es que me caigan mal, es que no les creo.

Nota:

Telé positiva: 6

Telé negativa: 3”

Aprendizaje: “Apropiación instrumental de la realidad, para modificarla. Está íntimamente relacionado con la idea de adaptación activa a la realidad, en tanto esta implique una relación dialéctica mutuamente modificante y enriquecedora entre sujeto y medio” (Pichón-Riviere, 1985:209).

“Yo distingo el aprendizaje individual y nuestra capacidad como equipo. El primero es un 6 y el segundo 2. Seguimos haciendo lo mismo.

Yo coincido, me ha servido en lo individual y entender necesidades. Pero creo que en el grupo fue bajo. Nunca estuvimos los 14. Yo los “aleonaba”. Al otro le mandaba “correos”. Mi desgaste para hacer que estén aquí ha sido mucho.

Aprendizaje ha sido poco, todavía las opiniones no se toman como corresponde. Ahora me voy acallando sola, claro, yo “estoy loca”, pasó el estigma de aquí para acá. Yo creo que como grupo falta.

Creo que nos falta una evaluación de nuestra gestión, a lo mejor desde el jefe, para saber si pasa algo o no pasa nada. Ese es un tema que abordamos en las sesiones, como la final da lo mismo.

Nos falta para crecer, una reunión de gestión donde se diga esto es lo que espero de ti, esto es lo que has logrado, como nos plantearemos.

Siento que el aprendizaje que no alcanzamos a completar, es el que va asociado a la empatía, el tener que enfrentar problemas como las desvinculaciones, ha faltado ponerse en el lugar del otro y de su equipo, creo que ha faltado “corazón”, para enfrentar los conflictos y las tareas. Es más allá del cargo, falta la otra parte de ponerse en el lugar de una persona, enfrentadas a una situación difícil. Es un insight, hoy lo podemos hablar.

Esto se vincula con las conclusiones de “Leyda”, de las reuniones de gestión que deban ser más efectivas, que contemplen el problema de RRHH. Ahora ya no van a estar estas reuniones. Pasa por el cuidado de cada uno de nosotros. La asimilación será paulatina.

Cómo vamos a seguir más adelante será un proceso de ensayo y error, y tal vez en 6 meses más te podremos llamar y decir cuánto hemos aprendido a manejar nuestras diferencias... o cerramos la corporación,... o consíguenos una cama en el psiquiátrico (bromas). Yo valoraría el conocimiento que tuvimos en el grupo, queremos que el otro mejore y otras que yo mismo quiero mejorar. Puede ser para bien o puede ser para mal.

Es claro que tenemos debilidades, y eso es un aprendizaje. Nota: 4.5

Los aspectos de sufrimiento, forman parte del costo, con cuánto desgaste, personal emocional, asociado a lo que se plantea.

Nota general que nota pondrían al proceso general: Un 4, basado en esta sesión;

Yo evaluaba que iba a ser algo espectacular hoy lo veo más o menos, me quedo con el aprendizaje, creo que nos ha servido para mirarnos hacia adentro, que sea un trabajo de equipo efectivo. Un 5.

Si avanzamos algo, podría ser un 4.5. Si lo evaluamos de un logro específico, algo así como un “coitus interruptus”, entonces sería un 1,..., de lo que se esperaba cambiar.

Me quedo el 4.5 del aprendizaje

Un 5, si somos capaces de saber que debemos afuera las individualidades y entender la responsabilidad colectiva de nuestras funciones”.

Anexo 3: Entrevista post intervención

Entrevista a directora corporativa. Jueves 9 de junio de 2011

... fue más bien una reunión, donde ella se desahogó...en el plano del reencuentro, y de contarle, cual era mi necesidad, más bien, entonces fue más desordenada,... de algún modo ella me contó una serie de cosas, porque estaba un poco...

I: sobrepasada...

M: como necesitando hablar... La entrevista tiene que ver con una investigación,... y toma como objeto de estudio el tema de dispositivos de intervención con equipos de trabajo, ...

I: máximo una hora

M: en ese sentido mi pregunta inicial apunta un poco por saber cuál es la situación de tu equipo, y tuya...

I: ya, es que cuando hablamos de mi definición de mi equipo, lo primero que me surge a mí es que mi equipo es el área de salud, que es al área dónde yo soy directora, y donde tenemos un equipo de gestión, directores, en fin, y en eso te puedo decir que estamos muy bien; como subsistema dentro del equipo corporativo. Y estamos muy bien, y te puedo decir con ese convencimiento, porque ayer hicimos una actividad donde estuvimos trabajando sobre comunicación, liderazgo, las metas en común. La planificación estratégica. Porque hay una metodología de ir testeando.

Ahora, si yo hablo de mi equipo como la corporación, yo diría que ahí yo no siento que hay un equipo, que si alguna vez hubo un atisbo, ahora ya no, ... o sea somos distintas unidades que a lo más nos relacionamos para alguna tarea específica. Por ejemplo, si tengo que comprar algo me dirijo a "Administración y finanzas" y al jefe de adquisiciones; si tengo que pedir una autorización o tengo problemas gremial, entonces voy a RRHH con Silvana y resolvemos esos puntos específicos. Pero como que haya algún sentimiento de que estamos yendo hacia algún lado o no, yo diría que absolutamente no.

M: y qué opinas de eso?...

I: que se veía venir, que era absolutamente claro que eso se veía venir, porque había fallas evidentes de liderazgo; fallas evidentes también de poder tener un objetivo en común; que creo que no pasaba sólo por la falla de liderazgo, sino que el equipo que se supone que tiene que seguir al líder, tampoco concuerda en algunas conductas que son necesarias para el trabajo conjunto. O sea que tú no puedes estar diciendo aquí, sí me comprometo y salgo a la puerta y digo, esta es una pura estupidez, no se puede trabajar así, (risas), y eso no es solo un tema del líder sino es un tema de los colaboradores, por decirlo así.

Ahora hay una intervención desde la municipalidad, por ejemplo, con un equipo de asesores, con una tarea urgente, que es en el fondo, al menos nosotros los recibimos el año pasado en salud, que era como ordenar de cabeza todo el tema financiero, y decir donde estamos botando recursos, donde no estamos invirtiendo, así a la larga, después asumir más costos, en fin. Y esa pega fue súper intensa para nosotros, y ahora se está haciendo a nivel macro, en todas las áreas. Y este equipo llegó de cabeza a eso. Sin cuidar otros aspectos tampoco, como de comunicación, de a quien valido, con quién converso, a quién le pregunto las cosas, entonces, creo que eso además fue el golpe de gracia para que se produjeran todas las escisiones que estaban un poco resquebrajadas, (5:00) después, ya simplemente ya no hay diálogo no más. Y la pérdida de confianza muy potente. Lo que me pasa a mí es que yo voy resolviendo temas así muy concretos, con este, con este otro; con algunos tengo mejor relación que con otros, por supuesto, pero no tengo una visión de que sea un equipo de trabajo, eso.

M: Y tú, cómo te sientes en relación a ese grupo, a la corporación?

I: Bueno, yo, en este período he presentado prácticamente dos veces mi renuncia, porque la visión que tiene el equipo asesor es que lo financiero está por sobre lo técnico, ponte tú. Y mi visión es que no, y que tienen que ir absolutamente juntos, pero tiene que prevalecer una mirada en el ámbito técnico. O sea, el paraguas es técnico, aunque las decisiones se tomen muy cercanamente, entonces yo por ejemplo, yo planteé “si lo que necesitan es una directora financiera, yo no estoy demás, no tengo porque estar aquí, así es que hasta luego”. Después, en otro momento era por la manera de relacionarse, así como a los gritos y esas cosas, y yo dije “a mí me respetan, o si no me voy”, porque no tolero trabajar de esa manera, no creo que esa sea la forma, y como me avalan los buenos resultados que obtuvimos el año pasado, tengo piso como para decir “y si no les gusta me voy”, porque también tengo claro que no me van a decir “ándate”, porque tampoco no es tan fácil buscar a otra persona que se haga cargo de esta cuestión. Entonces, he jugado con ese piso, al menos yo, poniendo mis normas de relación y de estructura, y hasta el momento, menos mal que me ha resultado, porque si no ya me habría ido también, si aunque sea un poco “kamikaze”, porque igual no se puede trabajar si uno no está convencido que tiene los elementos para hacerlo.

M: Qué otros elementos crees tú que te sostienen hoy?

I: El equipo de salud, porque uno vive como en dos mundos (risas)... el lado oscuro de la fuerza. Porque en salud, hay una motivación en el equipo directivo y una fuerza, y unas ganas de que uno siga ahí, por mejorar ciertos temas, que es muy potente; y que a mí me nutre de decir “tú puedes ser la persona que nos siga conduciendo en esto”. Creo que si fuera frustrante también en ese ámbito, tampoco me podría quedar, o sea, anímicamente, no lo podría resistir. Ahora, con el otro lado, tampoco es que allá sufra, porque como te digo voy, me contacto, puntualmente, para un objetivo muy concreto. Entonces no es que yo sufra una relación con la corporación.

M: En relación a la corporación, entre noviembre y enero se realizó esta intervención, este programa de mejoramiento, ..., tú señalaste atisbos de equipo, ..., pero esto al parecer respondía a algún intento de hacer una intervención...

I: sabes, es que yo creo que ya era demasiado tarde...

M: ¿y que te pareció, entonces esa intervención?...

I. es que la intervención, por eso te digo, uno a la larga un empieza con unos temas medio poco medibles. Creo que pasa por la efectiva voluntad de las personas de hacer equipo, y en ese grupo que fuimos allá no estaba esa efectiva voluntad, porque había más voluntad de demostrar que: “viste que el desatinado, (risa) el que no hace su pega es este otro...”; y no un afán de decir “ya, a pesar de la historia que tenemos de desencuentro, y toda la cosa, igual ahora podemos ponernos de acuerdo en algo y hacer cosas en común”, entonces, creo que se jugaba todo el rato en esa tensión; y lo que hizo la intervención fue al menos a mí dejármelo claro. En el fondo yo podía categorizar “este está, quiere tal cosa, y este no”; “este viene a demostrar la inoperancia del otro, o la inadecuación del otro”, en fin. Y eso a la larga como no se resolvió, no se logró aunar una voluntad única, común por decirlo así, se terminó casi, ... no es que la intervención lo haya fortalecido, sino, como que los eventos posteriores los volvieron a cada uno a una posición cada vez más; evidente de falta de voluntad de construir equipo (9:56).

Por ejemplo, cuándo hablábamos de cómo comunicarnos, de cortarla con las pataletas, ese tipo de cosas, después hubo más pataletas, por distinto motivos. Por ejemplo, una última fue cuando ya había llegado el equipo de interventores, por decirlo así, de asesores de la corporación, se arma un diálogo allí en una reunión con prácticamente todos los mismos

que estábamos allá; yo dije “yo me voy de aquí, ..., si la relación no se da en un marco de respeto, yo no tengo nada que hacer aquí, esto me parece absurdo, es un show, así que...”, se cortó el diálogo, porque otros se sumaron a lo mismo: “esto ya es infantil, no se puede”. Pero tú quedas con una sensación tan desagradable después de eso: que uno esté tratando de mentiroso al otro, que el otro de inoperante, en fin; entonces (risa) la emoción del equipo ya no está para trabajar en conjunto en relación a prácticamente nada, porque quedas como cargado, entonces queda como que... Entonces, lo mismo que yo observaba, yo tengo una formación sistémica, soy terapeuta familiar sistémica y probablemente ese es mi entendimiento en un montón de cosas, o un sesgo tal vez, este equipo de interventores llegó, primero, amablemente a relacionarse con nosotros: Y de hecho a mí me pareció re bien, si esta cuestión está desordenada, que bueno que alguien venga y la ordene, porque ya es mucho. Y al principio era una relación “ya, que te parece a ti esto, que te parece a ti esto otro”. A las dos semanas andaban a los gritos y portazos, igual como se estaba relacionando toda la gente, por eso yo les manifesté, “yo no estoy dispuesta a eso”, o sea, “si de mí esperan que para que ustedes me escuchen yo les voy a venir a gritar, no esperen eso de mí porque no lo voy a hacer”, no me parece que esa sea la forma humana de trabajar. También B presentó su renuncia en ese momento por lo mismo. Y a partir de la renuncia de ella, yo haciendo alianza con ella, o sea si a mi equipo lo están maltratando, yo no puedo soportarlo ni lo tolero éticamente, así que hasta luego.

Pero a qué me refiero, que esa pauta de comunicación no es que ellos la hayan traído, estaba, ellos se sumaron y han ido reforzándola, y ahora el equipo ha ido mostrando, así como yo paré el carro en un minuto, otra vez fue Silvana, o sea “estamos conversando, somos personas, cada uno tiene sus formas, lleguemos a acuerdo, si todos queremos solucionar las cosas”. Bueno, todos es mucho (risas), pero esa cosa.

Entonces, como te digo, creo que la intervención lo que hizo fue transparentar mucho más lo que estaba soterrado, lo que estaba ahí, era muy pretencioso pensar que con esa intervención íbamos a resolver, porque pasaba también, como te digo, por la postura de cada uno de los integrantes, y son integrantes claves, no son cualquiera, para llegar a un buen puerto.

M: Tú planteas (que la intervención) era pretenciosa y que era tardía, como dos condicionantes, porque ya había un problema más profundo, en términos de lo que se realizó, tanto en el outdoor, como luego en el trabajo grupal, ¿cuáles dirías tú serían los factores determinantes, de que esa situación del equipo hubiera cambiado o hubiera mejorado?, y ¿de qué manera piensas tú que una intervención hubiese sido más efectiva para colaborar con ese proceso?

I: Para mí es clave la figura de nuestro secretario general en nuestra institución. Si el secretario general no logra aglutinar a las personas que tiene a su cargo, que tienen un objetivo común, estamos perdidos. Y creo que eso es lo que pasó. Yo le tengo estima, pero encuentro que él no es capaz de conducir al equipo. No fue capaz. Ya no lo conduce de hecho, está como, ahora más encima está enfermo, pero estando ahí tampoco es el que decide las cosas. Está este equipo asesor, que es como una mezcla, entonces uno tiene que ir acostumbrándose a que espectro de decisiones toma él, súper corto. Y que yo creo que en gran medida, esa incapacidad de dirigir es la que nos llevó a esto, porque es el mismo equipo el que estaba antes con otro jefe. Y si bien uno percibía estos temas, creo yo que con otra dirección, se podría haber llegado a mejor final, o mejor desenvolvimiento del tema.

M: y ¿por qué crees que J aceptó esta intervención de noviembre-enero?

I: Es que yo creo que fue capaz, ..., después yo pensaba de decir por qué estaba él dispuesto a asumir un cambio, creo que él sigue pensando que él está en lo correcto que su estilo de minimizar cosas, de evadir temas, de acoger la emoción del que llegue, aun cuando eso significa pisotear la de otro, está correcto, que esa es la forma en que tiene que hacerlo.

Entonces yo creo que él pensó que el problema era del equipo, o de determinadas personas del equipo, que él no tenía que hacer muchos cambios al respecto. Entonces, él la pidió como eso: arrégleme a este histórico, a esta histórica y háganlos amigos, y yo sigo en lo que estoy. Creo que él no vio el impacto que tenía su forma de no ver y de no enfrentar situaciones.

M: Y la participación de los demás, ¿cómo la ves ahora?

I: Para mí ha sido bastante desilusionante en general. He visto a algunas personas que han mantenido una línea, de convicción o de discurso desde hace rato. Y hay otros que los he visto en una situación como miserable! diría yo, porque esa cosa como que llega un nuevo jefe, y entonces empieza a culpar al otro “no es que esto está mal porque el de allá hizo mal su trabajo”. No asumir “sí, me faltó control en esto, no se me ocurrió”..., no sé, una cuestión que yo encuentro que es más digna, más honesta, pero yo encuentro que esa cosa de andar traicionando al otro, ... y que yo me salvo, y que eso yo creo que ha sido muy dañino, por lo menos para mí, además de una cuestión de personalidad, “no, contigo ya no, no confío ni lo que rezas, ni nada”, o sea, “yo sé que si te van a culpar de algo, y tienes la posibilidad de culparme a mí, me la vas a echar toda a mí, y no vas a asumir tu responsabilidad en eso”. Entonces, a la larga eso pasa por la integridad de las personas, como que uno cree que el otro tiene como valor (risa). Y eso se ha visto pesado, como de “echar el pote pa las moras, y la culpa la tiene el de allá”.

M: en algún momento se habló, y en particular tú hablaste de desgaste, del desgaste que generaba esta dinámica y estas dos formas de funcionar en el equipo directivo y en las unidades respectivas. Tú hacías esa distinción, que hoy día parece que es mucho más clara. En términos generales, y desde tu punto de vista ¿qué te parece el tema del desgaste y cómo lo enfrentarías?

I: Yo diría que en este minuto, siendo súper inmediatista, yo me estoy desgastando menos. Que la que se lleva, desde mi equipo, la negociación con el nivel central es B, que es la financiera y que es el foco de la intervención de este equipo. En que se han generado nuevos procedimientos, nuevas formas de control, et., y que nosotros nos vamos amoldando, a estas formas de negociación. Yo me meto, todas las veces en qué esto topa, afecta, enlentece, el funcionamiento de los centros de salud y toda esa cosa. Si la cosa se va desenvolviendo bien, si ok. Pero si afecta al equipo, yo me meto y digo “no esto así no es eficiente, se debe hacer así”. Todo esto no lleva ni dos meses, por eso es como “esta semana...de la semana pasada hasta ahora, vamos funcionando bien así” (risa). Y se considera mi opinión. En ese sentido es menos desgastante (20:13), que tratar de hacer una labor en común allá, como en todos los temas, que no se podía. Pero claramente como que ya aquello de la estrategia corporativa, y aquello de la misión y visión quedo en un paréntesis medio indefinido. No sé si se vuelva a retomar. Estamos esperando las elecciones de alcalde y después se verá.

M: Y cómo te las arreglas tú con eso

I: es que en salud, yo diría que hasta estoy jugando con una especie de espejismo. Nosotros nos quedamos con una visión que estaba construida desde la propia corporación, de ahí nos afirmamos para decir “en esta línea vamos”, y nos afirmamos todo el rato en eso para hacer las estrategias que nosotros queremos. Usando otros procesos internos. Como si eso estuviera plenamente vigente. No tengo porque decirle a la gente “la corporación ya perdió el norte” (risa). ¿Para qué?, si a mí me sirve que crean que hay una visión, que es compartida por salud, entonces en el último de los casos es decir “la visión del área de salud es esta”, entonces se ordena el trabajo de los centros de salud. Por ejemplo, a Silvana le tocó ir a un consejo técnico que nosotros hicimos en marzo, que presentamos los logros de 2010 y en qué estábamos y cómo vamos a seguir. Ibas viendo como que todos los instrumentos iban en la misma vía, como si existiera una sinfonía súper generalizada. Y entonces ella dice como que le dolió la guata, porque era como que nosotros seguíamos en esa

línea, y como ella sólo trabaja en el nivel central, ve como esa melodía se cayó, ya no existe. Por eso creo yo como que nos salvaguardamos de eso. Ahora, sé que en la corporación hay personas que intentan retomar, de volver a trabajar en la ISO, como para ir recuperando, pero creo que para ellos debe ser muy difícil, y admiro a los que lo están tratando de hacer.

M: Ustedes tienen una reunión, ¿se siguen reuniendo?

Si poh, ayer hubo una. Fue la primera vez que falté. Te acuerdas que yo era una de las que insistía en que las reuniones tenían que tener un temario, tareas, fijar plazo, objetivos, etc. Bueno, todas las reuniones que hicimos después de eso, ninguna fue en ese sentido, todo así informativo. Siguió siendo exactamente igual. De repente uno que otro atinábamos a decir lo mismo, bueno y? y en qué quedamos? Y así como que “no seai pesao”, “ya si no”. Uno entiende cando la cosa no va por ahí, uno se deja de insistir.

Creo que a partir de este grupo de intervención, también se percibieron esto, y “ya poh, las reuniones van a ser de trabajo”, o vamos a generar reuniones específicas, como ellos están focalizados específicamente, temáticas, en que sí se toman acuerdos.

Ayer hubo una general, y como que hubo un poco de los dos, así divagaciones varias y después vamos cortando algunos temas. Creo que es una buena señal. Ahora, no estaba J, nuestro jefe, tiene la tendencia a divagar sobre el universo, es su estilo (risa)

M: Hay un tema que me interesa en particular. Tú me contestas, yo creo que lo grupal no va a resultar. ¿Qué crees tú que pasa con este conjunto de personas respecto de la posibilidad de conversar acerca de un tema que tiene dos meses, con todo lo que ha ocurrido?

¿Te respondió alguien más el correo?, (risas) Yo creo que poner a los mismos personajes a conversar, sería muy duro para muchos, para algunos insoportable de enfrentar la responsabilidad de por qué estamos con un equipo de intervención ahora. Por qué si habíamos varios diciendo “esto está mal”, ya poh, “estamos mal” (risas). Entonces, creo que es duro decir, “sí en realidad yo aporte para esto, porque cuando había que hacer ciertas cosas, no las hice, no me atreví, no conté con el piso político”, sería muy duro. Sobre todo para quienes han estado adaptándose a esta situación echándole la culpa al otro. Entonces sería una escena que no todos quisiéramos ver, porque sería como irse enrostrando las miserias de cada uno. Creo que esa escena, que puede ser también por mi defecto de carácter, que yo trato de salirme de esas cosas, que está hablando el nuevo jefe de intervención: “que te vaya bien en las vacaciones, si”, se va, bajamos, “pero oye, esto es una intervención total, pero qué es esto?”. Para mí eso es incomprendible. Entonces yo no puedo participar en esa conversación, o sea, “por qué están aquí, de quien es la responsabilidad?, entonces, ya chao, hasta luego”. Entonces, esa cosa es difícil de tolerar y terminaríamos en una agresión muy pesada entre nosotros, creo que eso se teme. Porque ha habido escenas pesadas, así como cosas dolorosas para distintos integrantes en este período, donde antes había un poco más de intenciones de diálogo, ahora no. Así que por eso yo creo que no hay mucha gente dispuesta a conversar de este tema, que es como trauma (risa). La B, yo le pregunté “¿le contestaste al M?”, “ah, se me pasó, pero le voy a contestar”, pero después se la comió la máquina, pero si estaba dispuesta a conversar.

M: “o sea tú crees, (30:24), ..., respecto de la propuesta de hablar nuevamente del tema, y tu mencionas algo del orden de lo traumático, individual o colectivamente...

I: individualmente a mí me llama la atención, o sea, por su puesto todos decimos que no tenemos tiempo, que esa es la primera defensa de todo el mundo, ..., de verdad que no entiendo por qué, si lo analizo así como tratando de hacer una

abstracción de todo es como “ ¿y qué sentido tiene?”, o sea si ya... intentábamos ser una cosa y ahora ya es otro tema. Por ejemplo, lo que pasa con J, es un tema que ha sido duro para nosotros. A mí me llama el alcalde y me pregunta, cuénteme como está funcionando la corporación. Y yo fui tranquilamente y dije como estaba funcionando la corporación. Y aunque se lo dije unas 50 veces a J y a todos, y en ese sentido a mí me sirvió mucho la intervención, porque fue como haberme sentido tranquila con mi conciencia, de haber dicho esto es lo que yo creo y así es lo que me parece que es lo que está mal o lo que hay que hacer, se lo digo al alcalde también. Entonces yo todo el rato, y él me dijo “no cree que Ud. está traicionando”, y yo “sí pero, sí pero...”; pero por otro lado tenía la tranquilidad de haberlo dicho todo, lo mismo, todas las cosas, con las mismas palabras, a él sólo; en grupo de buena manera, de mala manera, de todas las formas. De hecho después lo dejé escrito, por si alguien después venía,... si esto es lo que dije. Y después te pasa una cuestión emocional de decir “pucha, estás con J, o estas como traicionando a J?” Yo trato de salirme del juego, no es ninguna de las dos cosas, o sea una cosa es él como persona con sus capacidades y limitaciones. Yo creo que él no es el indicado para liderar el equipo. De ahí a andar lo pelando tampoco porque no tiene ningún sentido, o sea hablemos de pega, esto es lo que hay que hacer. Pero creo que hay un juego ahí que se produce, por ejemplo ahora estuvo enfermo J, entonces quien lo va a ver, quien no lo va a ver, una cuestión media malsana de “tú eres de los anti, de los enemigos de los traidores”, ... si tiene elementos autodestructivos heavy,... todo el mundo incluso le da miedo que se muera en el trabajo, de ese nivel es el temor. Por qué no asume él un rol de autocuidado, eso refleja la forma en que se relaciona y, o como cuida o descuida lo que le importa.

M: por qué tú aceptas conversar conmigo, y como ves a futuro esta?

I: creo que acepté porque para mí también era para cerrar un ciclo, así como pa mí, no es que sea un interés muy generoso, sino que para mí era necesario decir, ya como final del cuento. También como tú eres mi colega cierto, y que tú puedes tener distintas visiones de cómo fue esto porque uno que hace un trabajo quiere saber qué pasó con eso, cuanto peso tuvo, o si estuvo bien o estuvo mal, en qué se basa si estuvo bien o mal de acuerdo al trabajo que yo hice, también va por ese lado. También me sirve porque reflexionar en ese equipo me sirve en reflexionar en lo que yo dirijo acá, en mi unidad, para no ir repitiendo errores, para no ir salvaguardando espacios que pudiera haber, de ir previniendo situaciones porque como te decía, yo creo en lo sistémico, yo creo que ese grupo potente que toma decisiones, eso debiera ser recursivo para los otros sistemas que componen la corporación. Entonces, yo estoy en un afán de ponerle todo el... la impermeabilidad posible al ámbito de salud para que eso no chorree para acá y no haga desordenarnos también y atomizarnos y funcionar desagradablemente, así como yo creo que está la cosa ahí.

Ahora, para dónde va? Yo creo que va a haber una disminución de la ansiedad del grupo, de la angustia porque van a estar todos centrados en la tarea que es lo que está haciendo el equipo de intervención. Que probablemente siga soterradamente o explícitamente en algunos el afán de ir avanzando en cuestiones globales, S, S, por ejemplo, y que eso se va a ir topando en el fondo en como resulte la tarea porque la validación frente a la tarea es cómo mejoran los resultados, financieros principalmente. Si eso resulta bien, y por otro lado están avanzando en otros ámbitos de desarrollo institucional, es probable que haya más piso y decir, esto es potente y puede seguir. Siempre y cuando también, supongamos que la línea política siga similar en P..., porque si no da lo mismo, lo mismo conmigo, lo haga bien lo haga mal, tiene un deadline que es temporal, o sea va a haber un cambio de autoridad y eso implica que son cargos de confianza y se pueden cambiar. De hecho yo digo “no tengo idea que vaya a ocurrir después del 2012, pero hasta que yo esté la pega se va a hacer de esta manera”, porque también le sirve al equipo que cuando cambien las autoridades tengan la fuerza suficiente para decir aquí vamos y acóplese a eso, y no cámbieme todo el dibujo, porque no tiene sentido, porque es eficiente como está. Mi apuesta es a ese punto, después, quién sabe.

M: Cuándo hablas de cierre de ciclo, qué significa eso? Y preguntarte, nunca te mostraron los resultados de nuestra intervención?

Los que mostraste tú, que a mí me pareció más descriptivo que otra cosa. Sé que también hubo como un feedback tuyo con José Miguel, y eso es todo lo que sé (risa) y hasta ahí.

... (teléfono)...

Es como decir lo que estaba ocurriendo en ese minuto era un escenario, con J con el equipo como estaba constituido, y ese escenario ya no es, porque se desarmó ese equipo y hay otros integrantes,..., entonces como cerrar ese ciclo del escenario anterior, así era esto es lo que pasó,... No es que se haya terminado la corporación. Todos sabemos que se va O, pero... son elucubraciones, y trabajar en el escenario actual.

M: tienes alguna pregunta hacia mí

I: veías que esto no iba a ninguna parte?...