



Introducción al concepto de institución: dos lecciones de Federico Suárez



Centro de estudios e investigaciones José Bleger, Rimini – Federico Suárez- Mayo de 2010

Intentaré hablar de institución desde el punto de vista de la Concepción Operativa de Grupo.

Bauleo (1987) hace referencia a tres dimensiones del concepto de “institución” en nuestra historia:

La psicología de los ámbitos

La institución como instrumento terapéutico

La idea operativa de la institución como “grupo de grupos”

Profundicemos en cada una de ellas

Psicología de los ámbitos

Abro un pequeño paréntesis:

El concepto de ámbitos es de Pichon-Rivière, pero será Bleger el que formulará el diseño esquema en forma de “caparazón”. Un primer esquema aparece en 1963 en Psicología de la Conducta, luego, tres años más tarde (en Psicohigiene y Psicología Institucional, de 1966), es ampliado a cuatro ámbitos.

Recientemente Leonardo Montecchi propone que se tome en consideración un quinto ámbito, el ámbito de la “sociedad” o “globalización”. Creo que el ámbito comunitario ha sido siempre poco claro. Bleger mismo reconocía que ello se refiere tanto al barrio, como a la ciudad o a la región, o bien a la nación o a un conjunto de naciones. No obstante esto, Bleger parece querer limitar el ámbito en función de la potencialidad del psicólogo-no disponemos de estrategias para intervenir sobre el mundo.

Si pensamos en este nuevo ámbito –“y”- como productor de relaciones que pueden ser determinantes en los diversos países, como fuentes de imaginario global que dicta sus leyes al mundo (o, cuando menos, a la parte del mundo a la que pertenece nuestro mundo) entonces, efectivamente, debemos decir que el esquema de 4 ámbitos resulta ligeramente superado.

El esquema de 4 ámbitos no refleja la realidad del mundo actual, puesto que en el momento en que fue pensado no existía el desarrollo global que hoy conocemos, aún no se verificaba la globalización capitalista o bien, la fase imperialista del capitalismo (Lenin). Si bien, teóricamente, este momento podría haber sido previsto.

Volviendo al esquema...

Para nosotros, Psicología Social quiere decir que la subjetividad de los individuos es una producción social.

Este esquema presenta a la institución como un ámbito de mediación o de pasaje (también lo es el ámbito grupal) en la relación individuo-sociedad.

Nuestra vida se desenvuelve en los grupos y en las instituciones. A través de ellos la sociedad nos transmite valores, nombre y, como dice E. Lizcano, también nos entrega metáforas para pensar el mundo y la vida, metáforas que en realidad nos llevan a pensarnos. Es en esta dialéctica que se va constituyendo nuestra subjetividad.

El esquema apunta a representar una idea de globalidad y de cualidad de unitario de los fenómenos humanos. Los ámbitos representan las diversas dimensiones en las cuales puede ser tomado en consideración el mismo fenómeno, no obstante lo cual se trata siempre de “escisiones artificiales” de una misma realidad.

Es interesante pensar en los distintos ámbitos teniendo presente cómo cada uno de ellos incide, en mayor o menor medida, en la constitución de una determinada situación.

Tomemos, por ejemplo, la enfermedad mental:

Podemos pensar en este fenómeno que aparece en este sujeto. ¿Qué incidencia han tenido en su producción otras dinámicas referidas al ámbito familiar? En realidad, para nuestra concepción, está claro que la enfermedad no es un fenómeno referido a un individuo sino más bien a un grupo.

Podemos interrogarnos en cómo el ámbito institucional contribuye en la cura o en la no cura y en cómo, su incidencia, puede poner en marcha procesos de cura o bien puede favorecer la estereotipia de algunas situaciones.

Tenemos presente por ejemplo, a los trabajadores que deben ausentarse del trabajo por depresión, cuadro causado por situaciones de conflicto vividas al interior del mismo ámbito laboral.

Pensamos por último, en cómo, en un momento dado, la existencia de recursos diferenciados a nivel comunitario, pueda determinar la prognosis de la enfermedad.

Las instituciones reproducen en su interior mismo, las relaciones de poder, de dominio y de hegemonía que están presentes en las relaciones sociales. Por lo tanto, aquello que tiende a

repetirse y a reproducirse de un ámbito a otro es una situación de tensión, de juego de fuerzas, un equilibrio alcanzado en un momento histórico, es decir, una situación dinámica.

Esta dialéctica entre fuerzas es lo que Castoriadis definió como instituido e instituyente, una dinámica entre dos fuerzas opuestas cuyo resultado, cuyo equilibrio provisorio sería la concreción de lo instituido, es decir lo que de concreto se realiza en las instituciones.

Lizcano expresa este concepto en estos términos:

...por un lado está el deseo de un cambio radical, de auto-institución social, de creación de instituciones y significados nuevos: el deseo de utopía. Por otro, está el conjunto de convicciones consolidadas, de prejuicios, de significados instituidos, de tradiciones y costumbres comunes, sin los cuales no es posible ninguna forma de vida común.

Las instituciones cumplen una función social fundamental de regulación de las relaciones sociales, de transmisión de normas necesarias para que pueda tener lugar la vida en común. Elliot Jacques dice que las instituciones transmiten seguridad y protección frente a la amenaza de caos y de la locura.

Pensemos en situaciones de catástrofe como, por ejemplo, el reciente terremoto de Haití; en este contexto parece que se derrumbaron también, junto con los edificios, las “instituciones mentales”, es decir, las que regulan las relaciones sociales. A esto se le agrega la angustia, la inseguridad y el temor al caos.

Creo que la falta de eficacia en la coordinación de los trabajos que el gobierno local hizo percibir a la población, no contribuyó a calmar las ansiedades.

También pienso en cambio, en cuán importantes han sido, para reducir y controlar la ansiedad, las redes de solidaridad o micro solidaridad que velozmente se constituyeron entre la población afectada y que, temporalmente, sustituyeron a las instituciones que se derrumbaron; las personas se encontraban para compartir las comidas, para comer juntos, o bien se agrupaban para buscar lugares donde dormir y alojarse.

A este respecto podemos decir que con las instituciones mantenemos una doble relación, ellas no sólo se encuentran fuera de nosotros- en la sociedad- sino que también, dentro de nosotros, en nuestro mundo interno, contribuyendo de este modo a la construcción de nuestra personalidad.

Vale decir que, además de la función social de la cual hablamos antes, las instituciones sirven para mantener el equilibrio interno. Existe una relación entre nuestras necesidades psicológicas y las instituciones.

Elliot Jacques y otros psicoanalistas ingleses trabajaron sobre estos argumentos y en particular, alrededor del concepto de “relaciones de objeto”, desarrollado por Melanie Klein. La idea central de estos autores es que las instituciones son utilizadas para reforzar las

defensas internas frente a las ansiedades depresivas y paranoides. E. Jacques establece que “uno de los elementos cohesivos primarios que llevan a los individuos a reunirse en asociaciones institucionalizadas es la defensa contra la ansiedad psicótica”.

Bleger desarrolla ulteriormente la relación individuo-institución o individuo-grupo, cuando afirma que el punto central de esta relación no está dado del hecho que el sujeto pertenezca a un grupo o a una institución, sino más bien del hecho que una parte de su personalidad es esta pertenencia al grupo o a la institución. Pertenecer a un grupo no es una elección, simplemente no podría ser de otro modo para ser humano.

Según Bleger, hay una parte psicótica, más específicamente núcleos psicóticos en nuestra personalidad, que siempre permanecen; son una herencia del estado de simbiosis originario, separados- “clivados”- de la parte más evolucionada o madura de nuestra personalidad. La parte inmadura, sincrética de nuestra personalidad es depositada en las instituciones y debe permanecer inmovilizada para que la parte madura, la sociabilidad por interacción, pueda desarrollarse, etc.

Esta relación entre individuo e instituciones, entre mundo interno e instituciones sociales nos permitirá comprender mejor la problemática del cambio y de las resistencias al cambio: las transformaciones sociales comportan cambios del mundo interno. Si nuestras defensas contra las ansiedades psicóticas se debilitan, o si se sienten como amenaza, los cambios pueden ser vividos con temor, miedo a una desestructuración interna, psicótica. Por este motivo se esgrime la resistencia.

De hecho, los mecanismos de resistencia son inevitables, el problema no es que existan sino el hecho de que no puedan ser pensados.

Pasamos ahora a otros argumentos.

Para hablar, desde la concepción operativa de grupo, de intervención institucional o de la utilización de la institución como instrumento terapéutico, es necesario previamente aclarar una cuestión.

Bauleo dice: *“cada institución, para conseguir su finalidad, tiene una organización básica inter-grupal. Existen en ella distintos grupos (técnicos, administrativos, usuarios, etc.) con tareas diversa, que organizan una red de relaciones, las que constituyen la trama institucional”*.

Para nosotros, esta es una idea básica, de partida. Ahora, quisiera atraer su atención sobre las dos últimas palabras: trama institucional. Conocer esa trama, indagar para poder interpretarla deberá ser nuestro objetivo.

Quiere decir que, de la misma manera que para nosotros el grupo no es un conjunto o una suma de individuos, sino más bien es la trama imaginaria que se organiza en función de las interrelaciones que se establecen entre sus componentes (también en función de la tarea),

del mismo modo la institución también será la trama que se configura en función de las relaciones que se establecen entre los grupos que la constituyen.

Pues entonces, cuando hablamos de institución como de un instrumento para la terapia, lo que vamos a buscar es cómo la institución se organiza como dispositivo de análisis que consiente visualizar esa trama.

La experiencia que cuenta Bauleo (en 1964, con Pichon Rivière y un grupo de 3 o 4 psicoterapeutas) parte de dos grupos –pacientes y terapeutas- (a los que habría que agregar el grupo familiar cuya tarea era limpiar la casa) y del estudio o análisis del campo imaginario que se organiza a partir de las proyecciones mutuas y de la trama vincular que se va constituyendo entre ellos. Las supervisiones, incluidas en el esquema organizativo – una al día-de los terapeutas con el jefe de servicio, y una semanal, de todo el equipo asistencial con el director, Pichon-Rivière, constituían los momentos en los cuales esta red vincular podía ser explorada, visualizada e interpretada.

Según Bauleo, esta dinámica permite una comprensión mayor y más rápida de la problemática de los pacientes, puesto que en ella se incluye lo cotidiano. Este dispositivo provee informaciones sobre la enfermedad de los pacientes que pueden ser utilizadas en el proceso de la cura.

Más allá de las muchas consideraciones que podríamos hacer sobre esta experiencia, lo que me interesa destacar en este momento es el hecho de que es posible crear instituciones que no estén exclusivamente al servicio de la reproducción de la ideología dominante y de la estereotipia, en las cuales puedan tener lugar procesos de cambio.

Por esta razón nosotros utilizamos una técnica de trabajo que intenta develar estas repeticiones para permitir la circulación y el desarrollo de otros procesos.

Para lograr lo propuesto es necesario utilizar un dispositivo que permita observar constantemente lo que está sucediendo ahí, y que esto pueda ser interpretado.

En el caso del cual habla Bauleo, las supervisiones diarias y semanales desarrollaban esta función.

Retomamos en este momento el concepto operativo de institución. Como ya había señalado anteriormente, para nosotros, el modelo es un grupo organizado alrededor de una tarea.

La tarea es vista como el elemento que pone en relación o que hace posible la comprensión de lo que ocurre en la institución. Será “tarea de la tarea” lograr que puedan adquirir un significado o una explicación las alternancias de las relaciones de algunos grupos con otros.

El organigrama tan solo nos hablará del plano manifiesto, pero lo que interesa conocer es el plano latente, es decir, lo que da lugar a los emergentes que vemos: las dificultades en la

comunicación, los “malos entendidos”, las irregularidades organizativas o los problemas y conflictos de varios tipos que puedan ocurrir.

Es importante recordar que Bauleo considera a la institución como un conjunto, de modo tal que la comprensión de lo que ocurre en una de sus partes adquiere un sentido si se toma en cuenta la influencia del conjunto o de un conjunto aún mayor del cual forma parte. Vale decir que si ponemos atención en uno de los grupos que constituye la institución, lo que ocurre al interior de ese grupo no puede ser pensado en función de su propia dinámica, aislado del contexto en el que está comprendido, así como tampoco podemos pensar que la conducta que manifiesta un individuo en un grupo no tenga relación alguna con lo que acontece en el mismo grupo. En este grupo institucional pueden intervenir diversas situaciones, como la de ser “elegido” como chivo expiatorio, etc.

Nuestra mirada siempre debe dirigirse al vínculo que articula los distintos grupos que constituyen la institución y al espacio imaginario que ello constituye (o instituye).

A propósito de esto, he vuelto a mirar algunas experiencias de intervención institucional hechas por nosotros, con la concepción operativa de grupo, y me ha parecido ver algunos elementos comunes que proporcionan un modo de hacer:

Más allá de las intervenciones concretas en los grupos constituidos, formales, de la institución (los trabajadores de un equipo específico, los de un turno, los grupos de los administrativos, los técnicos, etc.), en nuestras intervenciones se proponen, como dispositivo artificial temporal, las reuniones inter-equipos, inter-grupos e inter-departamentos: espacios que favorecen el encuentro de los trabajadores de los distintos turnos, de ámbitos diversos (técnicos, administrativos, etc.), de los distintos departamentos. Es decir, que uno o dos trabajadores de cada uno de los grupos se reúne con un setting (pueden activarse varios grupos de este tipo, dependiendo de la magnitud de la institución) y tienen como tarea visualizar las relaciones inter-grupales, es decir, explorar la representación o la imagen que cada grupo o equipo tiene de los otros grupos y observar cómo estos se comunican entre sí.

Con lo cual queremos decir que nuestra mirada se orienta hacia este espacio indefinido entre los grupos, hacia este imaginario que construyen entre todos, hacia esta red que tejen con sus representaciones, con sus fantasmas...estas reuniones inter-grupos, creadas artificialmente, nos permiten, precisamente, la exploración de este espacio.

2.- También los momentos de asamblea forman parte de nuestro *modus operandi*, con varios objetivos: -informar respecto al trabajo que se pretende llevar a cabo y solicitar la adhesión de los interesados; establecer el setting general de los encuentros; proporcionar informaciones sobre la evolución del proceso; volver a apelar al setting, etc.

Estos momentos no siempre son definidos desde el inicio, ya que, a veces, son resultado una lectura del proceso que se está desarrollando, la que lleva a convocar una asamblea que, en sí misma puede asumir el carácter de señalamiento o de interpretación.

Las asambleas y los grupos inter-departamentales son espacios que rompen el organigrama, lo formalmente instituido y, por consiguiente, pueden generar inquietud (en la institución, pero también en los grupos y en los individuos), temores y ansiedades.

También los vectores del cono invertido que Pichon-Rivière utilizaba para hablar del funcionamiento de un grupo, pueden ser útiles para analizar algunos aspectos de la dinámica institucional. (Quizás Bleger no estaría muy de acuerdo con esta idea pues ella comporta el paso de modelos conceptuales de un ámbito a otro. Él se esfuerza en buscar nuevas terminologías, pero, a falta de ellas, utilizar lo que tenemos a mano puede servir, por lo menos en espera de encontrar algo mejor, por cuanto nos ayudan a pensar).

Ideas tales como pertinencia, pertenencia, comunicación, aprendizaje, cooperación, telé, son útiles para poder hablar de lo que ocurre en la institución:

- cómo está organizada la comunicación; si existen o no espacios formales destinados a ella, con qué settings, etc.

- pertenencia y pertinencia hablan de un modo distinto de establecer el vínculo con la institución y con su tarea, hecho que no depende exclusivamente de la voluntad del individuo, sino que también puede ser establecida institucionalmente (más “madura” o más “familiar”)

- puede promoverse la cooperación o, al contrario, se puede tender al trabajo “independiente”, del tipo “compartimento estanco”, separado, aislado.

También tenemos la noción de grado de dinámica, de Bleger, que habla de la mayor o menor capacidad de la institución para resolver en su interior las tensiones y conflictos.

Para concluir, me gustaría decir dos palabras sobre el cambio en las instituciones, puesto que esta problemática es central. Quisiera referirme a la Teoría de la fisura introducida por Horacio Foladori.

Él sostiene que la intervención institucional sólo es posible si lo instituido presenta una fisura.

Lo instituyente-dice- funciona de dos maneras:

Lo que-siguiendo a Lourau- llama lo instituyente en lo instituido, vale decir el cambio previsto, según la norma. Regular el cambio mínimo necesario para que lo instituido no se vuelva anacrónico con el tiempo y, por lo tanto, pueda seguir manteniéndose. Sería el cambio reformista.

El cambio de ruptura, donde lo que se requiere es la creación de una nueva institución, la desaparición de lo instituido para poder instituir otra cosa. Crear una contra-institución (para recuperar el poder expropiado originariamente), para esto es necesario un acto revolucionario.

Si lo instituido funciona bien, de manera más o menos armónica y organizada, no hay espacio para ninguna intervención ni para ninguna demanda en ese sentido. No hay sensación de peligro. Nos encontraríamos – a decir de Bleger– con una institución que evidencia “un buen grado de dinámica”. El conflicto puede ser resuelto por la institución poniendo en acción los ajustes necesarios. Hace parte de lo previsto y previsible. No hay aquí ninguna “fisura”.

En cambio, existe una demanda de intervención cuando lo instituido no logra aplacar el sufrimiento institucional y este sufrimiento amenaza con llegar a romper lo instituido. En este caso se establecerá una “fisura”. Es así que la demanda de intervención–dice Foladori– está siempre dirigida a controlar la evolución institucional y perpetuar su continuidad.

La fisura es, pues, el éxito de lo instituyente. Constituye el primer paso para que pueda producirse un cambio institucional.

La segunda lección propone una discusión colectiva sobre el tema: relación grupo (equipo)-institución

Podríamos ver cual es la experiencia de cada uno, si bien, en primer lugar debemos considerar que la pertenencia a eso que se llama equipo es determinada por la institución: se comienza a trabajar en una institución, por ejemplo, una institución asistencial, y te es asignado un horario, un rol, una función (en general no muy definida)...una tarea (esta también poco definida). Si formas parte de un equipo, o de algo llamado así, deberás participar en él en los términos en que ha sido establecido. Todos estos elementos constituyen lo que nosotros llamamos “setting”.

Si existe un equipo, tú no puedes elegir quedarte fuera de él, es decir, no presentarte a las reuniones o ignorar su existencia. Esto no quiere decir que haya una participación al respecto (todos sabemos lo que significa estar presente físicamente y no participar o incluso, boicotear el trabajo).

Podemos decir entonces que hay equipos que no son tales, sino sólo formalismo, lugares donde, si todo va bien, se coordinan algunos aspectos formales, se distribuyen órdenes o informaciones institucionales...y nada más. En este caso, si uno no se presenta siempre a las reuniones o si solo se está un rato en ellas, no importa, porque todo es solo nominal. No se requiere un funcionamiento como equipo, solo vale la forma, no el fondo, fondo que es ignorado y que con seguridad también es temido.

Pero si el equipo funciona o quiere funcionar como tal, nos encontramos con la existencia de dos settings: el primero es el institucional, del que ya hemos hablado, genérico...y el segundo, más grupal, constituido a partir del trabajo y para el trabajo, más a la medida de sus componentes, en relación a estos profesionales concretos y también en relación a la demanda específica a la cual deben responder. Este tipo de setting promueve resistencias.

Para algunos profesionales es más exigente, requiere de un mayor compromiso o implicación con la tarea.

A menudo surgen conflictos entre uno y otro setting, puesto que los roles y las funciones establecidos por el primero no tienen necesariamente una correspondencia con los roles y funciones del segundo, dado que en este último, roles y funciones están determinados por consideraciones tales como la formación profesional, la experiencia, el estilo personal, aspectos que el primer encuadre no toma en consideración.

Pero, las resistencias que puede suscitar un encuadre así concebido, también pueden alcanzar a la institución, puesto que el equipo que funciona bien constituye un contra-poder dentro de la institución. Un buen equipo asusta a los responsables de las instituciones (se teme no poder ejercer la autoridad, por cuanto el equipo la reconoce solo formalmente pero, por otro lado, sustancialmente la pone en discusión, por ej., discute las órdenes...)

La institución puede no ser capaz de soportar esta situación y, por lo tanto pueden ocurrir cosas como que, por ejemplo, sea despedido el coordinador o que el trabajo del equipo sea boicoteado, modificando o fragmentando su tarea.

Se trata de la lucha instituyente-instituido, de la cual ya hablamos, vista en un contexto de un servicio asistencial.

Otra línea de interesante reflexión es el rol del coordinador del equipo. Rol difícil, en especial si el equipo funciona bien: situado entre aquellos que mandan (los representantes de lo instituido) y el equipo. Ocupa un lugar intermedio muy difícil de sostener porque todos pueden acusarte de no defender sus intereses sino los de la otra parte. Además, para coordinar es necesario mantener una cierta distancia y esto, el equipo no lo perdona fácilmente. El rol del coordinador es un rol de gran soledad que, sin embargo, ofrece tantas satisfacciones cuando las cosas funcionan bien.

Son muchas las reflexiones que podemos hacer sobre las dinámicas internas del equipo. Algunos equipos tienen (como diría Cooley) un funcionamiento más cercano al de un grupo primario que al de uno secundario, quiere decir que en él prevalecen los aspectos emocionales y las relaciones de tipo familiar más que los aspectos racionales y las relaciones más maduras y más pertinentes con la tarea a desarrollar.

Otras veces puede suceder que se tienda a la homogeneización de los profesionales al interior del equipo a causa de la dificultad para sostener las diferencias. Parece entonces constituirse un “ideal” de equipo basado en la idea de que todos comparten el mismo esquema teórico o bien se tiende a minimizar las diferencias en las funciones. Es lo contrario al trabajo necesario para la constitución de un ECRO (Esquema Conceptual Referencial y Operativo), el cual implica una creación colectiva de parte de los profesionales ante su propia tarea, tarea que se construye a partir de sus contribuciones individuales y de sus diferencias.

BIBLIOGRAFÍA

Emmanuel Lizcano- Metáforas que nos piensan. Sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones. Coedición a cargo de Ed. Bajocero y Ed. Traficantes de Sueños; Madrid, 2006
www.traficantes.net

Isabel Menzies, Elliot Jacques- *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*. Ed. Hormé, Bs. Aires, 1969.

José Bleger- *Psico-higiene y Psicología Institucional*- Ed. Lauretana, 1989

Armando Bauleo - *Note di psicologia e psichiatria sociale*- Pitagora Ed., Bologna 1993.

Armando Bauleo , Marta De Brasi - *Clinica gruppale, clinica istituzionale*-il Poligrafo- Padova, 1994

Horacio Foladori - *La intervención institucional. Hacia una clínica de las instituciones*. Ed. Arcis, Santiago de Chile, 2008.

Emilio Irazábal - “Apuntes para una psicología social de los equipos (de salud mental)” en A. Bauleo; J.C. Duro y R. Vignale (coord.) *La concepción operativa de grupo*. -Ed. Aen, Madrid, 1990.

Federico Suárez- “Apuntes para una reflexión sobre la gestión de recursos y la coordinación de equipos”, en Rev. Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales nº8, 2001.
www.area3.org.es

Texto del archivo de la Escuela de Psicología Grupal Enrique Pichon-Rivière · Análisis Institucional.