

# **PSICOLOGIA DE LAS INSTITUCIONES**

## **Una aproximación psicoanalítica**

**FERNANDO ULLOA**

Autor.

### **INTRODUCCION**

Parece oportuno aclarar algunos puntos en relación al trabajo mediante una breve introducción: En primer término a cerca del título. He adoptado por psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica. Con ello he seguido la idea de Freud, quien llamo psicología de las masas a su clásico trabajo. Pero, además, lo he hecho así porque estando este trabajo en la categoría de los aplicados, me pareció importante mantener una cierta distancia entre el objeto: las instituciones, y el intento de comprenderlas psicológicamente desde una perspectiva psicoanalítica.

Por otra parte, estrictamente, este no es un trabajo aplicado, si por aplicable entendemos la no modificación real del campo sobre el que se aplica el conocimiento psicoanalítico, antes bien, este trabajo esta hecho sobre la base de experiencias que implicaron operaciones reales para provocar cambios en las instituciones sobre las que fueron realizadas.

En este sentido constituye más un intento de teorizar una práctica que de practicar una teoría. De cualquier manera este intento esta realizado desde una perspectiva psicoanalítica, respetando el hecho obvio de que trabajar en un campo mental con las características de lo institucional no es lo mismo que trabajar con un paciente en el tradicional encuadre de un tratamiento psicoanalítico, y de que no es legitimo ni posible la mera extrapolación de conceptos y técnicas de un campo al otro.

Por otra parte, si bien una comprensión exclusivamente psicoanalítica del fenómeno institucional ofrece notorias dificultades y limitaciones, me he propuesto explícitamente enfocar desde allí este trabajo, lo cual explica la prescindencia en general de conocimientos y métodos provenientes de disciplinas que como la antropología y la sociología cuentan con una valiosa y específica tradición en este campo.

No obstante, es obvio que una adecuada cooperación interdisciplinaria deberá enriquecer las disciplinas que intervengan e incrementar el conocimiento científico de las organizaciones institucionales.

Tal vez convenga aclarar algo mas acerca de otro problema: el termino instituciones. Es un concepto algo ambiguo, pues tanto puede designar una regularidad de conducta, como una organización social, con el alcance que habitualmente tiene este termino, o sea: un organismo con una geografía y una ordenación del tiempo y de las responsabilidades con objetivos por alcanzar y medios adecuados a tal fin, todo regulado por un código y por normas explicitas e implícitas. La designación más adecuada parece ser entonces la de "organizaciones institucionales".

No obstante, esto no aclara del todo el concepto y, aunque no es mi intención abordar aquí este asunto, creo que una breve ordenación de las instituciones desde la perspectiva de lo que es mi interés en esta investigación - la salud mental - contribuirá a ubicar a lo institucional como objeto de estudio psicoanalítico.

Explícitamente no uso el termino clasificación en la enumeración que sigue, pues la misma no es ni exhaustiva ni excluyente.

Esta ordenación esta basada en el énfasis en la situación en que se encuentra el hombre en cada tipo institucional mencionado y en la modalidad o figura patológica más frecuente para cada tipo de institución.

1. Instituciones que se ocupan del hombre enfermo o disminuido. De una manera general el individuo está aquí en una situación regresiva (en el sentido que este termino tiene en psicoanálisis). La figura o modalidad patológica más común es el predominio de la supresión sobre la elaboración de la enfermedad.
2. Instituciones que se ocupan del hombre aprendiendo. De una manera no rigurosa podemos decir que aquí el individuo esta en una situación progresiva o de crecimiento en su tarea emocional o intelectual. La figura o modalidad patológica más común en estas instituciones es el predominio del hábito sobre el aprendizaje.
3. Instituciones que se ocupan del hombre trabajando. Supuestamente aquí el hombre se encuentra en situación de haber alcanzado su madurez. Su figura o modalidad patológica más común es la alienación en el sentido sociológica del término, o sea, el drenaje y empobrecimiento de la condición humana y la trasvasacion de esta condición al producto manufacturado.
4. Un cuarto ítem en este ordenamiento, podría ser el de las instituciones de tiempo libre. Posibilitan en el hombre la situación de placer y de reflexión intelectual. ¿En el tiempo libre se generan predominantemente los cambios individuales y sociales? Se puede mencionar como figura patológica el progresivo estrechamiento de este tiempo invadido por el tiempo reglamentado y la desjerarquización del hobbie compensatorio de la frustración proveniente de la labor diaria.

La anterior ordenación indica cual es el interés principal que encuentro en investigar en este campo como psicoanalista la actual salud mental desde una perspectiva psicoprofiláctica.

Entre los psicoanalistas argentinos, algunas de las ideas y trabajos de E. Pichón Riviere y de J. Bleger están en esta línea. Otro tanto puede decirse de conocidos trabajos de Bion y de Jaques. Este ultimo autor, además, ha señalado como el conocimiento del objeto institucional enriquece y consolida muchos conceptos psicoanalíticos, y da la oportunidad de examinar con gran aumento y por muchos observadores simultáneamente, fenómenos que se dan en micro escala en el secreto de la consulta. Interesa pues, este campo, no solo desde la perspectiva de la psicohigiene, en la medida que se ocupa de los sistemas institucionales enfermantes, sino también porque estos sistemas cuando aparecen perturbados representan la externalización de los conflictos internos de los individuos. Podemos considerarlos, como sostiene Jaques, sistemas defensivos frente a la angustia.

El estudio de estos sistemas defensivos traducidos en pautas institucionales, contribuye a esclarecer la naturaleza de la enfermedad.

Finalmente, en esta introducción debo aclarar que la reserva profesional, tan estricta en este campo como en un consultorio, con la dificultad de no poder abundar en detalles sin identificar la situación, me ha llevado a ejemplificar solo con situaciones fragmentarias y, sobre todo, ha referirme solo a aquellas observaciones que a lo largo de diferentes experiencias han mantenido tal regularidad que de por sí tienden a perder especificidad.

Esto último justifica la clásica advertencia de que cualquier parecido es mera universalidad.

## **PRINCIPALES PROPOSICIONES DE ESTE TRABAJO.**

Este trabajo, en cuanto a aproximación psicoanalítica, constituye el desarrollo del siguiente esquema:

1. Toda institución está organizada sobre la base de tres distribuciones: geográfica, tiempo y de responsabilidades. Esta distribución, cuyo gráfico constituye el organigrama configura en la realidad, organismos que mantienen ciertas regularidades, aun confrontando instituciones de diferente tipo. De algunas de estas regularidades se ocupa este trabajo.
2. En estos organismos existen ciertos observables que resultan útiles puntos de referencia para comprender su dinámica e intentar su abordaje psicológico.
3. El primero de estos puntos de referencia (el orden de examen) lo constituyen los diferentes movimientos que se dan en una organización institucional. Son ejemplos de tales movimientos la circulación entre la institución y el contexto de la comunidad, las diferentes formas, modalidades y niveles de comunicación extrainstitucionales, la relación entre el vínculo formal y el vínculo interno fantástico que determina el tipo de pertenencia del individuo a su institución.
4. Dentro de la dinámica institucional se puede considerar un movimiento que tiene una categoría diferente a los anteriores, imposible de reducir a uno observable. El mismo resulta del interjuego de la integración o institucionalización frente a una tendencia a la dispersión de sentido opuesta a la anterior. De la presencia de ambas tendencias y de su mutua regulación resulta el crecimiento complejo de una institución.
5. Los movimientos anteriormente mencionados suponen la existencia real e ideal de puntos de contactos particulares entre los diferentes elementos en juego. Son las articulaciones cuyo funcionamiento y modalidad están reguladas por las normas de la institución. Una articulación perturbada constituye una fractura. Sobre ellas se organizan las patologías de la institución.
6. La fractura presenta la particularidad de favorecer la depositación proyectiva, por parte de los integrantes de la organización de aspectos fragmentados del Self, y se transforma así en pantalla receptora de objetos internos, predominantemente ligados a primitivas ansiedades paranoides y depresivas, con frecuencia bajo una modalidad confusional. Las articulaciones no fracturadas, favorecen el cambio la delegación o proyección de aspectos totales, cuya introyección refuerza la identidad del sujeto.
7. Esta proyección en las articulaciones fracturadas, constituye el nivel latente dentro de la patología institucional; el nivel manifiesto o sintomático es el que resulta de los mecanismos de defensa a que recurren los miembros de la institución frente al peligro de tener que reintroyectar lo proyectado en las fracturas.

8. El monto de articulaciones normales o fracturadas de una institución incidirá sensiblemente en las posibilidades de elaborar o activar los conflictos arcaicos de sus integrantes. Esta posibilidad está centrada en la naturaleza del vínculo que con la institución establece y reintroyecte el sujeto.
9. En el sentido anterior, las instituciones donde viven los hombres constituyen objetos de principal interés dentro de cualquier plano de salud mental, y adquieren prioridad en este interés aquellas con las que el individuo se pone en contacto más precozmente ( familia, colegios, etc.) y aquellas que reciben al individuo en situación regresiva, por estar disminuido (Instituciones asistenciales)
10. Un objeto institucional es factible de ser abordado con una metodología clínica adecuada. Las condiciones para tal metodología suponen: a) una técnica que presente en sí el mínimo de fractura, a través del intento de reducir la improvisación mediante la adhesión a un esquema teórico coherente acerca del dinamismo institucional. Aquí se presenta un esquema de este tipo; b) Un abordaje gradual donde cada paso es de por sí un nivel completo de análisis, que posibilita pero que no hace imprescindible. para elaborar los datos obtenidos, el paso siguiente; c) Una amplia experiencia y conocimientos de interacción grupal.

### **PANORAMA DINAMICO DE UN ORGANISMO INSTITUCIONAL**

Será ésta una reseña introductoria acerca de los principales puntos de referencia con que se puede contar para comprender la dinámica y la estructura de un objeto institucional. Estos puntos de referencia constituyen guías útiles para que un observador especializado pueda dirigir eficazmente su atención en el abordaje de este objeto.

Toda institución está organizada sobre tres distribuciones: distribución espacial, distribución del tiempo y distribución de las responsabilidades (roles y funciones). La graficación de los mismos constituye el organigrama. Esta distribución significa, literalmente, elementos distintos y articulados entre sí, es decir, significa un cuerpo orgánico que como tal posee movimientos. Es obvia la tentación de utilizar aquí analogías antropomórficas, pensando en términos de anatomía y fisiología de una institución. Ello no hace más que expresar la inevitable y estrecha relación entre las pautas institucionales y los hombres que las originan y sustentan.

Importa categorizar y diferenciar los distintos movimientos que se dan en una institución y describir simultáneamente algún indicador que señale la perturbación de tales dinamismos.

Antes de referirme detalladamente a cada uno de estos movimientos, voy a dar una visión de conjunto que muestre el ordenamiento dinámico existente entre ellos.

Describiré cuatro movimientos o sectores dinámicos principales. No se me escapa que los mismos no siempre reconocen categorías semejantes, y que por momentos resultará difícil delimitar estrictamente una de otra, pero esto último no es un obstáculo, antes bien, habla del interjuego dinámico integrador.

El ordenamiento a que debo recurrir para la exposición no significa que se puede establecer siempre una prioridad entre ellos, aunque el lector encontrará una cierta lógica en esta ordenación:

- a) El primer ordenamiento está originado en el interjuego de dos tendencias contrapuestas: integración y dispersión a lo largo de toda la historia de una institución (organización-desorganización).
- b) Las dos tendencias contrapuestas del proceso de institucionalización, tiene su correlato en un segundo (segundo en cuanto a la descripción) interjuego, que puede formularse de la siguiente manera: las instituciones reflejan y dramatizan el contexto en que están incluidas, a su vez, tienden a modificar este contexto. La materialización de esta situación, que representa la circulación entre la organización institucional y la comunidad, está dado por el intercambio materia prima-producto manufacturado (incluye al hombre en aquellas instituciones que trabajan con él).
- c) La circulación anterior supone un movimiento interno o circulación intrainstitucional representado por las distintas formas, modalidades y niveles de comunicación, entre los diferentes elementos del cuerpo institucional.
- d) Toda esta estructura institucional representa para el sujeto que la integra, un objeto real con normas formales y espontáneas para la utilización del espacio, del tiempo y de las responsabilidades, objeto con el cual mantiene una relación explícita de naturaleza racional, a través del desempeño de su rol; simultáneamente, y en una vinculación implícita de naturaleza fantástica.  
Esta doble pertenencia del sujeto a la institución, y de la institución al sujeto, se organiza también en función del doble juego de la identificación  
Proyectiva-introyectiva.

Desarrollaré ahora, separadamente, y en este orden, cada uno de los cuatro puntos anteriores.

### **INTERJUEGO INTEGRACIÓN DISPERSIÓN**

a.) En toda institución se observa una tendencia a la integración orgánica que se da desde el principio, entre lo que podríamos llamar los diferentes núcleos preinstitucionales. Estos núcleos, surgidos en una comunidad y que constituyen proyectos afines o semejantes, unen dichos proyectos en uno común y tienden a mediatizar su integración, a través de la coexistencia témporo-espacial y la aceptación de un régimen de normas que crea un denominador, base de su institucionalización. Estos núcleos están representados, en general, por personas ( socios fundadores) o por agrupaciones que tienden a fusionarse. En esa unión participan elementos racionales de beneficio común, y elementos de naturaleza emocional con diferentes contenidos y distinto grado de concienciación. Cabe aclarar que no estoy postulando la existencia de una fuerza integradora en sí, sino que esta integración constituye de por sí tal fuerza, y si buscamos un símil psicoanalítico podemos identificar esta tendencia integradora con el instinto de vida, sobre todo en un nivel de organización biológica.

Importa señalar que los núcleos preinstitucionales unidos en un proyecto único, serán también, posteriormente, el origen de la tendencia opuesta, o sea una tendencia a la dispersión. Darán origen al surgimiento de corrientes especializadas que favorecen el crecimiento y la complejidad de la organización y también ponen en peligro de destrucción a la institución, al provocar rupturas cismáticas y otras amputaciones.

Esta tendencia a la dispersión también puede, analógicamente, identificarse con lo que en psicoanálisis conocemos como instinto tanático, y en biología como degradación de la materia orgánica. La primacía de esta tendencia a la destrucción parece guardar

estrecha vinculación con el grado de no explicitación y ulterior negación de las diferencias que inicialmente presentaban los núcleos preinstitucionales. Estos desacuerdos pasan a constituir verdaderos puntos enquistados dentro de la historia de la institución. Dichos desacuerdos no obstante, están más o menos reprimidos o negados, y continúan siendo eficaces para configurar pautas culturales y modalidades de pensamiento, sistemáticamente, tienden a aparecer luego como antagónicas, aún en el caso que no lo sean.

Algo característico y que puede tomarse como indicador de la existencia reprimida y enquistada de desacuerdos importantes, es la tendencia sistemática a tomar como contra propuestas y excluyentes, las divisiones naturales que en la realidad tiene un sentido concurrente, sin que , en cambio, surjan los verdaderos motivos de enfrentamientos.

Así, en un staff directivo, el personal técnico y el personal administrativo que constituían de por sí una división útil y racional del trabajo, aparecían formando dos bandos rivales por el solo hecho de ser técnicos y administrativos, sin verbalización de las reales dificultades. Otro tanto ocurría en esta institución con divisiones tales como DEPARTAMENTOS A y B. El análisis de la situación mostró que esta absurda división era una pauta tradicional de la organización que se mantenía culturalmente, y que dramatizaba la rivalidad y el resentimiento de esta organización frente a la casa matriz en el extranjero, de la cual era filial, y con la mantenía un régimen formal de fuerte dependencia desde su fundación. En la creación de la filial ya se habían insinuado y negado actitudes adictas y rebeldes frente a la casa central. Estas actitudes constituían núcleos que gravitaron, en el curso ulterior de la organización, pero nunca en forma explícita.

Por supuesto, esto es algo muy conocido por todo analista que examine la historia vital de un paciente; la diferencia estriba aquí en la magnitud dramática que suele adquirir y, sobre todo, lo más notable es que generaciones o capas posteriores tienden a reproducir y expresar como una herencia cultural, problemas que no le fueron propios. Esto es más probable cuando no hay un verdadero conocimiento de la crónica o historia de la organización, lo que permite una mayor acción de los mitos culturales.

Desde ya que el lector estará pensando que todo esto está relacionado con lo que podríamos llamar “los miembros fundadores” y , en cierta forma, es así; pero estos núcleos preinstitucionales no siempre corresponden a personas, sino a otros elementos o circunstancias que se dieron en el proceso de institucionalización del organismo. Una asociación de profesionales universitarios tendía predominantemente, a desintegrarse. Un análisis de la misma mostró como elemento importante de esta falta de crecimiento, el hecho, aparentemente no tenido en cuenta, de haber sido fundada sobre la base de la existencia de un grupo previo de profesionales con una tarea similar, pero sin status universitario. Esta circunstancia, mantenida más o menos oculta, gravitaba desjerarquizando la asociación. Un forma de dramatizar esta situación original, era la designación de autoridades entre el núcleo de los inicialmente no universitarios, que luego eran desvalorizados y atacados por los miembros más modernos. Desde ya que sobre estas imágenes parentales denigradas, se proyectaban conflictos arcaicos de los individuos, que por la culpa permanecían anclados a esta situación.

En una organización que estudié años atrás, fue separado un funcionario muy importante y popular. Nunca se aclaró un rumor acerca de un defalco que habría dado origen a este despido. Cada vez que alguien importante era separado de su cargo, incluso por motivos naturales (jubilación, renuncia, enfermedad) se incrementaba la frustración y los rumores de que habría habido una injusta acusación de malversación de fondos.

Me he extendido un tanto sobre el valor de la historia en el examen de una institución, porque tal como ocurre con un neurótico, de cuya historia el psicoanalista puede extraer el sentido de sus síntomas, en una institución el mismo método ayuda a desentrañar en parte el sentido de sus tendencias actuales.

En cuanto a los observables, el indicador más evidente de una buena regulación de ambas tendencias esta dado por la aparición de grupos formales que, colectivamente detentan y regulan el poder y asume las responsabilidades dentro de la organización. Una formula que traduce bien este indicador es que los escalones institucionales se transforman en grupos de trabajo con interacción real. Estos grupos revisten, además el carácter de entidades formales dentro de la organización. Esto es importante, porque un indicador frecuente de crisis institucional -aun cuando dicha crisis sea de crecimiento- es el predominio de grupos naturales de contenido altamente emocional y de existencia no formal, es decir grupos que se reúnen "en tiempo libre" y con frecuencia fuera de la geografía institucional; y que además suelen estar integrados por miembros de status formal diferente, pero ligados emocionalmente. Estos grupos son siempre prolegómenos de cambios y cuando llegan a gravitar sin lograr una expresión legal, presagian un serio deterioro por la institución. Es aquí donde vuelve a expresarse la tensión, en la sistemática exclusión contrapuesta de divisiones naturales concurrentes, y precisamente esto es lo que marca el camino de la desorganización. Ahora debo incluir una variante en relación con el interjuego de las tendencias integración-dispersión que estamos considerando.

Hay una situación observada con bastante regularidad en organizaciones de muy diferentes finalidades: en un momento de su crecimiento se alcanza un alto grado de eficacia. Esta eficacia puede traducirse en grandes ganancias, si esta es la finalidad de la organización, o en un nivel de producción científica, si esta es la modalidad de trabajo, o en haber logrado una optima calidad en la manufacturación de un producto. Los ejemplos pueden ser múltiples, pero todos hablan de un aparente predominio de la tendencia integradora y, no obstante, puede observarse que esta tendencia integradora no se acompaña por una expansión hacia afuera. Podría decirse que no se acompaña de un crecimiento geográfico, aunque esto es solo una manera simple de ejemplificar tal crecimiento. Lo cierto es que dicho organismo institucional se ha transformado, si empleara una metáfora, en un organismo denso con alto peso específico. Podemos pensar en lo que ocurre en el staff directivo de una organización cuyos integrantes han ido adquiriendo gran experiencia y logrado plenamente los objetivos inicialmente propuestos, pero cuya capacitación, al no coincidir con una real expansión de la organización, no encuentra forma eficaz de expresarse.

Agreguemos que esta institución con tal staff también debe haber experimentado un crecimiento en los escalones subalternos del que surge elementos con meritos para integrar una línea ascendente que lo lleve a aspirar ser, a su vez, miembros del staff.

Sin duda la analogía que aquí se advierte como inevitable es la de una familia donde los hijos crecen en función de una buena tendencia endogámica pero donde, sino surgen claros proyectos exogámicos, es decir, no se materializa la dispersión al crear nuevos núcleos familiares, se incrementa una lucha a veces de contenidos incestuosos que, o bien se materializan en conflictos permanentes de rivalidad o, por el contrario, obliga a reprimir intensamente el surgimiento de esos sentimientos, por lo cual se origina una situación general empobrecida en todo el grupo familiar.

Si volvemos al ejemplo del staff, veremos que allí pasa otro tanto. El desenlace puede tomar diferentes formas, pero lo común es la tendencia a fragmentar el logro alcanzado.

En el nivel de las ideas, se producen "crisis de originalidad", donde las ideas son utilizadas por los integrantes, fragmentadamente y como patrimonio exclusivo, tomando la parte por el todo y produciendo continuos enfrentamientos.

Es aquí donde, en función de la situación que describimos, los logros conceptuales tienden a perder especificidad, y son fragmentados en su verdadera aplicación y utilizados como calificativos aprobatorios o de condena. En el mencionado staff, la palabra "moderno", que originalmente significaba estar actualizado como técnico y directivo, era en su versión negativa -"no moderno"- un calificativo de intenso contenido emocional y usada mágicamente para "quemar" a cualquier presunto rival. Se la aplicaba indiscriminadamente para calificar una orden, la manera de vestir, las opiniones generales, etc.

En el nivel de las normas que no hacen estrictamente a la organización en si, sino al estilo personal de cada uno, pasa otro tanto, pues se establece una suerte de modas irracionales y de tiranías en relación a los que esta bien y a lo que esta mal, que coarta el verdadero estilo de sus miembros.

Finalmente en el nivel de la organización en si, tiende a expresarse este fraccionamiento mediante actitudes cismáticas. No hay un crecimiento por partenogénesis, tipo nuevas sucursales, sino una ruptura cismática, tipo organizaciones paralelas. Volviendo a la familia, diremos que, finalmente, algunos de los hijos es expulsado o se va enojado por su propia cuenta, pero no logra o tiene suma dificultad para formar otra familia.

Antes de la crisis, estas organizaciones pueden aparentar una gran productividad, pero a poco que se examine la situación se vera que tal productividad no se acompaña por el real alcance de los objetivos explícitos de la organización, ni por el verdadero crecimiento de sus miembros. La explicación de esta situación paradójica, donde puede aparecer una alta productividad sin una real efectividad, debe de tener relación con situaciones de sobreprotección dentro de la organización, lo cual hace que los integrantes tiendan a idealizarla, estableciendo una relación dependiente con la misma, que les impide abandonarla. Esta situación puede estar reforzada por una visión persecutoria del afuera. Todo esto hace que la tendencia dispersante que no se traduce en crecimiento se exprese como deterioro al volverse sobre los individuos.

Me he detenido en el análisis de esta dinámica, un tanto global, quizá sin haber podido apartarme del modelo psicoanalítico de la difusión y fusión de los instintos de vida y muerte. En principio, esto ofrece las ventajas explicativas de un esquema conocido,

aunque el mismo no sea aceptado por todos los analistas, pero no se me escapa el peligro de un reduccionismo conceptual que quite especificidad al asunto y termine no explicando mucho.

**b.)** En el plan trazado anteriormente, corresponde ahora que abordemos otro aspecto de la dinámica de un organismo institucional, describiendo la circulación entre la institución propiamente dicha y el contexto comunitario donde está incluida.

Resulta un poco difícil sintetizar lo que aquí acontece, pues hay grandes variaciones entre una organización que manufactura básicamente “materia prima” hombres (un hospital, un colegio, una sociedad gremial) y otra que lo haga con productos industriales, por ejemplo. No obstante, se puede establecer una formulación general que destaque como indicador de alteración de esta circulación o movimiento, la producción efectiva, o sea, el llamado índice de efectividad. Este indicador marca el grado de coincidencia y logro que existe entre los objetivos explícitos y posibles de la organización y los resultados reales; considera también el grado de adecuación entre los fines presupuestos como objetivos y los medios puestos en juego para alcanzarlos (racionalidad instrumental).

Un ejemplo clásico citado por A. Etzioni, ilustrara claramente la situación. Es el de la institución psiquiátrica que tiene como objetivo explícito la rápida devolución de sus internados, y cuenta con un porcentaje muy pequeño de especialistas y con un alto número de personal de vigilancia y contención. Obviamente esta inadecuación de medios en relación con los fines (irracional), hace que la efectividad (aquí la recuperación y retorno a la sociedad de los internados) sea mínima. Otro ejemplo frecuente en la práctica, es el del servicio de psicopatológica que, teniendo una función asistencial como prioridad uno, adelanta para efectuar los primeros contactos terapéuticos con sus asistidos, a su personal menos capacitado (médicos o psicólogos sin adiestramiento, a cargo del consultorio externo) con lo que comienza cumpliendo deficientemente su cometido asistencial, al perder la alternativa de una actitud inicial, tan útil en el curso ulterior de un tratamiento, y no logra hacer desde el comienzo una acertada discriminación de las necesidades y posibilidades terapéuticas de los pacientes, etc., todo lo cual no solo vicia el encuadre, sino que disminuye la productividad, lo que se observa en la larga cola de espera que se produce.

Para sintetizar, se toma aquí como indicador de la alteración del intercambio o movimiento entre la institución y la comunidad, la efectividad o logro real en relación con los objetivos explícitos y posibles de la organización.

Debe aclararse nuevamente que, con frecuencia, puede observarse que no obstante registrarse una gran actividad, o, si se quiere, productividad, dentro de la institución, esto no se traduce en un efectivo alcance de logros; puede establecerse aquí una analogía con el intenso y desgastante trabajo de un neurótico grave que solo alcanza penosamente algunos logros.

En relación con lo expuesto, quisiera recordar lo que adelanté en la reseña inicial, o sea, aquello de que las instituciones mejor adaptadas tienden a reflejar y dramatizar dentro de sus propios límites al ambiente más amplio en que se mueven. Este reflejo no es un reflejo pasivo automático y sólo autoplástico, sino que, a su vez, se traduce en una acción modificadora y creadora de nuevas condiciones dentro de la comunidad.

Podríamos decir que una institución que cumple estas condiciones, tal como acontece con un individuo, está actualizada. La no existencia de esta actualización se traduce en dos figuras institucionales típicas: en un extremo, se trata de organizaciones totalmente referidas a una tradición arcaica, que puede llevar su conservadurismo a la estereotipia; en el otro extremo debemos ubicar un tipo de instituciones que pretende funcionar sobre supuestos irreales propios de un futuro previsible pero lejano. Constituye, en cierta manera, organizaciones de estructura maníaca, que engendran organismos en cierta forma artificiales, destinados a un pronto fracaso.

Se podría hacer un sinnúmero de consideraciones acerca de la regulación y el interjuego de lo tradicional y lo moderno dentro de un organismo institucional. Ella no se apartaría mucho de lo que ya hemos examinado como integración-dispersión.

c.) En tercer término me propongo examinar dentro de la dinámica institucional todo lo atinente a los distintos niveles, sistemas y modalidades de comunicación que se dan entre los diferentes elementos de una organización.

Simplificando en extremo, a los fines de ilustrar desde el comienzo el concepto principal, puede decirse que cuando la comunicación –principalmente la hablada- está coartada en su libre juego –tal como ocurre cuando la misma es unidireccional-, por ejemplo, cuando transcurre de los escalones directivos hacia las bases, pero sin posibilidad de retorno, surgen en la institución diferentes formas de lo que podemos llamar clandestinidad. Son modalidades de esta clandestinidad el rumor, el chiste, la leyenda escrita en los muros, etc., y en general una producción con una carga mítica que configura, en los casos sostenidos largo tiempo, una cultura de gran acción normativa sobre los integrantes de la institución. Por su componente fantástico, esta producción recuerda las cadenas asociativas de los procesos histéricos, donde precisamente la represión encuentra una analogía en la obstrucción que se da en la comunicación entre el vértice y las bases de la pirámide institucional.

Este impedimento en la comunicación no necesariamente debe darse en forma vertical, sino también se da entre sectores horizontales del organigrama. Un ejemplo muy frecuente de lo que ocurre entre los componentes de un escalón staff o de otro escalón, cuyos miembros tienen el mismo estatus, pero que se resisten a reunirse en un grupo de asistencia real donde necesariamente se darían enfrentamientos que en general son considerados como catastróficos, cuando en realidad lo que le da tal carácter peligroso son las fantasías destructoras que surgieron, precisamente, al amparo de la comunicación-represión.

Interesa aquí examinar un poco más en detalle la situación que se crea cuando un escalón jerarquizado, cumpla o no funciones ejecutivas, se resiste a mantener un intercambio explícito en un grupo de existencia real dentro de las normas de la organización. Las razones que se esgrimen son múltiples, y van desde la falta de tiempo por su sobrecarga de trabajo, hasta la negativa directa a reunirse con determinadas personas.

Voy a tomar como ejemplo un grupo staff de una institución donde se daba en grado tan extremo este aislamiento entre sus miembros, que sólo se avinieron a realizar varias reuniones en conjunto por la intensidad conflictiva que había adquirido esta incomunicación.

El análisis de la situación permitió confirmar una modalidad de funcionamiento que se presenta con bastante regularidad en instituciones con el mismo problema. Los miembros staff, en la medida en que no podían sentir como grupo de pertenencia a su escalón, ya que este no tenía existencia real, establecían fuertes identificaciones con sus respectivos departamentos, que aparecían así como feudos aislados. Esto tenía una primera consecuencia: la imagen institucional, que como objeto interno tiene cada miembro staff, era una imagen fraccionada, si se quiere parcial, a partir de la pertenencia a cada departamento, sin que en ningún momento se pudiera estructurar una imagen integrada total. Fácil es suponer las consecuencias de tal imagen fragmentada que se reproducía en todos los órdenes.

Por otra parte, tratándose de un staff, o sea, el grupo directivo más jerarquizado de la organización, constituía el núcleo del que emanaba, principalmente, la imagen actual de la institución.

La otra fuente que alimenta la imagen institucional es la tradición histórica de la misma, cualquiera que sea el grado de explicitación de esta historia.

En la institución con la que estoy ejemplificando, ambos factores: núcleo staff o componente actual, y tradición histórica o componente no actualizado, eran factores negativos para integrar tal imagen. El staff por lo dicho, y la tradición histórica por ser predominantemente mítica y no real, ya que varios hechos importantes tenían valor de situaciones traumáticas no explicitadas.

Volvemos al análisis del ejemplo cuando los integrantes de un directivo están predominantemente identificados con sus respectivos sectores de trabajo, sin tener, a su vez, una adecuada pertenencia al escalón en sí, se genera una línea ascendente donde cada miembro se siente sólo expresión de su sector, y establece enfrentamientos competitivos con el resto del escalón. Aquí también las divisiones naturales y útiles de la organización, tales como los diferentes departamentos, son tomadas como disociaciones contrapuestas y no concurrentes.

Decía que se genera sólo una línea ascendente, que, al traducirse en enfrentamientos, impide que se organice un cuerpo directivo capaz de crear una corriente descendente integradora y, sobre todo, productora de una imagen unitaria y total de la institución.

(Otra vez debemos mencionar la importancia de que dos tendencias opuestas, a que las corrientes ascendentes, se regulen entre sí, siendo tal regulación en este caso la base de una buena comunicación).

Existe una forma de perturbación en la comunicación interinstitucional que resulta especialmente interesante para los fines de este trabajo. La ubicación de esta perturbación no sólo participa de la circulación interna de la organización, sino que también puede asignársela a la circulación con el exterior. Esto se debe a que se da en instituciones que trabajan con hombres, como el caso de un hospital y sus pacientes, o de un colegio y sus alumnos, donde tanto los pacientes como los alumnos constituyen sólo momentáneamente parte de la organización y, precisamente, por ser parte episódica de la institución, la perturbación se da cuando su participación tiende a hacerse permanente.

Lo especial aquí –y procuraré demostrarlo con un ejemplo extremo- que la comunicación se presenta alterada por una particular modalidad de lo que conocemos en psicoanálisis proyectiva-introyectiva, que lleva a una confusión en cuanto a la asunción, distribución y desempeño de los roles dentro de la institución.

Todos conocemos como, en una sala de hospicio, se producen con frecuencia en la franja de contacto entre personal médico y pacientes, diferentes fenómenos que llevan a determinados pacientes sin mejorar su cuadro, antes bien, cronificándose en el mismo, tienden a ejercer funciones de limpieza, de enfermería y hasta administrativa, que el personal auxiliar a su vez ascienda, sin mejorar tampoco en sus conocimientos, al desempeño de tareas propias de los especialistas, mientras que, paralelamente, algunos de estos no sólo desatiendan sus funciones, sino que empiezan a adquirir, en diferente grado, conductas sintomáticas propias de los internados. Precisamente lo principal es una cierta “internación”, ya sea expresada en una estereotipia y un estancamiento de los conocimientos o en un estancamiento en cuanto a los logros profesionales.

Precisamente es esta estereotipia del paciente en su enfermedad, al amparo de una aparente ascenso en su rol (hospitalismo), y del especialista que se somete y queda aprisionado en la situación enferma, lo que caracteriza a la perturbación de la circulación tanto dentro como en el afuera de la organización.

Sin duda, en el ejemplo anterior, la estereotipia surge de una cierta nivelación de las funciones de médico paciente, como un intento de controlar parte de ambas las ansiedades psicóticas. El resultado es una especie “caracteropatización” o incorporación del sistema a la conducta habitual, y esta resulta precisamente la defensa. Cuando se examinan algunas organizaciones cerradas, con poco contacto con el exterior (colegios de pupilos, sociedades muy exclusivas, etc.), sorprende el grado de conductas sintomáticas percibidas como normales por los integrantes de la organización y donde se puede advertir que lo que ahora aparece como norma, en un comienzo fue una conducta defensiva. Así, podemos suponer que el médico del ejemplo, frente a las condiciones penosas en que se encuentran sus pacientes, en función de su propia patología y de la culpa que experimenta, tiende a identificarse con ellos, y asume en su práctica profesional un deterioro similar. Esto ocurrirá en mayor grado si su formación es deficiente. Ulteriormente, se defenderá de esta identificación en la que se siente aprisionado, mediante conductas terapéuticas con contenido punitivo que le permitirán mantener la diferencia con los enfermos. También tratará de no comunicarse directamente con sus pacientes, sino sólo a través de medicamentos, con lo cual institucionalizará una modalidad que incluso, puede pretender fundamentar técnicamente. En nuestro medio E. Pichón Riviere ha estudiado estos diferentes fenómenos.

**d.)** Finalmente, consideraré el cuarto aspecto del interjuego institucional, la relación formal y fantaseada entre el individuo y la institución.

Claro que aquí resulta un tanto más difícil seguir manteniendo la denominación de movimiento, pero tal denominación sigue siendo útil para la presentación de un esquema dinámico institucional.

Sintetizando también aquí el concepto como diremos, que la normalidad o alteración del movimiento que se da entre el individuo y la institución de la que forma parte, está indicado por el grado y tipo de pertenencia que aquél experimenta en relación con esta.

Esta pertenencia es un sentimiento que el individuo puede no expresar explícitamente. La idea es que existe adecuada pertenencia cuando, a la par que se siente incluido en la institución, el individuo siente que ésta le pertenece en alguna medida. La situación contraria se da cuando sólo se encuentra perteneciendo a una institución a la que vive ajena.

Esta formulación, aunque da alguna idea del problema, es con todo, sumamente limitada.

Veamos el problema desde un ángulo que destaque, principalmente, la significación y utilidad que presenta la institución a los fines personales del individuo, o sea, el porqué o cómo se incluye éste en el organismo.

La experiencia terapéutica psicoanalítica con pacientes individuales es coincidente, en general, con una observación que se puede hacer cuando se examinan los miembros de una institución y se advierte que algunos individuos tienden a tomar la institución como soporte y andamiaje de su vida, y que otros, en cambio, propenden a tomarla principalmente como instrumento o situación instrumental para desarrollar su propio proyecto. Los primeros tienden, en general, a resistir cualquier modificación fundamental en la institución, ya que ello es vivido como si se pusiera en peligro la propia identidad. Los segundos, en cambio, suelen ser con frecuencia promotores de cambios básicos; se diría que imprimen a la organización su propia identidad.

Pereciera que los primeros no contaran con un proyecto de vida propio, mientras que para los segundos ése es una posibilidad.

Por otra parte, la existencia de tal proyecto guarda gran relación con la coherencia alcanzada en la constelación de imagos parentales que haya podido estructurar el individuo. El status dentro de una organización institucional, mantiene relación con el grado de integración al mundo interno del sujeto, o sea con el mayor o menor nivel logrado en su propia identidad.

### **Papel de las articulaciones y “fracturas” articulares en la dinámica institucional.**

Voy a considerar ahora un punto central de mi trabajo, quizá el núcleo principal del mismo.

He presentado los diferentes movimientos que se dan en una organización institucional. Lógicamente, si aceptamos la existencia de tales movimientos, debemos también aceptar que los diferentes elementos móviles deben tener puntos de contacto donde articularse. Precisamente, para poder abordar, comprender y operar clínicamente con un objeto institucional, considero de central importancia este problema de las articulaciones institucionales.

Antes de pasar a describir y ejemplificar las articulaciones, debo adelantar otra idea. Las articulaciones en sí comienzan a ser útiles para un trabajo clínico institucional

cuando son patológicas. Una articulación patológica constituye una fractura. De donde el concepto útil clínicamente es, precisamente, el de fractura institucional.

Luego veremos el importante papel que estas fracturas tienen en la dinámica patológica de las instituciones, pero antes se impone una descripción ejemplificada de las articulaciones.

Para ello debo recordar lo ya dicho acerca de las tres distribuciones sobre las que se asienta una organización institucional: del espacio, del tiempo y de la responsabilidad. De esta distribución emanan otras tantas categorías articulares: geográficas, temporales y referidas a roles y su desempeño. Si bien todas estas articulaciones están en estrecha vinculación con las normas institucionales, es fácil percibir que el espacio generará normas más rígidas, que el tiempo presentará una mayor plasticidad, y que los roles son instrumentados con más elasticidad.

Un buen ejemplo de los que es una articulación geográfica es el de una institución de enseñanza, en la cual una puerta constituía el pasaje obligado entre un amplio patio de recreo y el sector donde estaban ubicadas las aulas. Esta puerta articulaba dos espacios donde se desarrollaban actividades distintas. Pero como además este pasaje, por sus dimensiones estrechas, era totalmente inadecuado para su función, se transformaba en lo que llamamos una fractura.

Aunque luego utilizaré más ampliamente el ejemplo, por el momento veremos algunos aspectos del mismo.

Por sus características inadecuadas, obligaba a que la institución tendiera a aplicar normas más rigurosas en cuanto a la manera de atravesar este pasaje. Es decir, a incrementar la disciplina. Pero, por otra parte, esta puerta unía a sus características y al estar ligada a normas disciplinarias más rígidas, el hecho de establecer un brusco contraste entre las actividades lúdicas y más o menos libres del patio de juego, y las propias de las aulas. La puerta aparecía así como una articulación que simbolizaba condensadamente este contraste.

Fácil es imaginarse, por ejemplo, que la hostilidad existente entre los alumnos que en la amplitud y el tipo de actividad del patio tendía a diluirse, se incrementará en una proporción directa a la estrechez del pasaje, y podía llegar a traducirse en accidentes graves y frecuentes, como en realidad ocurrió. Esto es lo que se entiende como fractura geográfica.

En cuanto a lo que represente una articulación temporal, seguiré el mismo criterio de ilustrarlo mediante algún ejemplo que destaque la alteración o la fractura de la misma.

En general, toda la organización de una institución está sentada, en gran medida, en una distribución precisa y adecuada del tiempo, y las perturbaciones que sufre esta distribución, suelen aparecer precisamente como los primeros síntomas de conflicto.

Los médicos que hemos efectuado guardia como practicantes sabemos que durante el tiempo de cambio de guardia, cuando se concentran un equipo cansado y ya muy referido al afuera, y otro equipo que aún no se ha "puesto en lugar", se establece una zona de contacto temporal donde son fáciles los roces personales y donde, al

abandonarse la adhesión a las normas, son frecuentes y a veces serios, los trastornos en el servicio asistencial.

Aunque este ejemplo cumple el fin propuesto de ilustrar acerca del tema, agregaré otro comentario de algo también conocido por los analistas, y que tiene el valor de una articulación temporal. Me refiero al significado que cobra el fin de semana a medida que va transcurriendo un tratamiento. Muchas veces tiene para el paciente el valor literal de una fractura que quiebra violentamente su relación con el terapeuta, y otras puede llegar a tomar el significado de un tiempo libre donde realiza sus propios logros.

Corresponde ahora describir los roles en su función de articulaciones. Siguiendo el criterio anterior, describiré, principalmente, su significación de fractura articular.

Este tipo de fractura, puede ser claramente ilustrado mediante una figura ya clásica en psicología social: el “chivo emisario”.

Todos hemos conocido en las instituciones por las que hemos atravesado, a este personaje cargado con sus culpas y las ajenas. Importa examinar con cierto detenimiento cómo surge y porqué se elige a determinada persona y no a otra para este rol fracturado.

La analogía resulta útil para explicarlo, es la elección de órgano en las afecciones psicosomáticas, principalmente en las conversiones histéricas, donde una parte del cuerpo es tomada como símbolo a través del cual se canaliza y expresa un conflicto. Otro tanto pasa con el “chivo emisario” en una institución. Este también tiene el valor de centralizar y expresar sintomáticamente la perturbación institucional e incluso, como ocurre en la historia, el “chivo emisario” puede quedar anclado en determinada modalidad en el desempeño de su función, precisamente aquella que se condena, y llegar a configurar una disfunción de la que no puede librarse, lo cual habla a favor de la intensidad del desplazamiento que los integrantes de la institución hacen sobre él.

Pero la analogía (y es sólo una analogía) con la histeria de conversión no termina aquí. También en este caso, como en la histeria, debemos examinar dos elementos: en primer término, por qué ha sido precisamente esta persona y no otra la que resulta “chivo emisario” y en segundo lugar, de dónde proviene el desplazamiento.

En primer término, es obvio que importan características personales del destinatario al rol; es algo así como el “locus minor resistencia” que favorece que este punto –en nuestra denominación, esta fractura- sea expresión de patología. En este caso, cualquiera sea la función o el status del sujeto, dadas sus dificultades, correrá el riesgo de ser emisario de los conflictos.

En cambio, hay funciones en una institución que tradicionalmente tienden a ser de por sí fracturas, sea quien fuere el que las sustente. Esto tanto puede deberse a la naturaleza del rol, como en el caso del jefe de personal que inevitablemente es asociado a una figura superyoica, cuanto puede deberse al hecho de que esa función, en esa institución, tenga una tradición especial que tienda a heredarse con el cargo; con frecuencia, si la herencia es condenable, el sucesor adoptará conductas defensivas que son verdaderas formaciones reactivas que configuran una especie de retorno de lo reprimido. En una organización donde el jefe contable había cometido un desfalco, su

sucesor adoptó normas de control tan rígidas que no sólo paralizaba el desarrollo de la institución, sino que recibía condenas tan intensas como su antecesor delincuente.

Con frecuencia, hay una variante que sintetiza las dos situaciones anteriores, o sea, donde las características personales se suman a la tradición que tiene el cargo para configurar una importante fractura institucional. Un ejemplo ilustrará la situación. Un jefe de servicio de clínica médica, conocido por sus cualidades científicas y su trato bondadoso con sus subalternos, pero desprovisto de toda condición para asumir eficazmente una jefatura, tenía a su lado un segundo con característica autocráticas, con el cual formaban una pareja de modalidad psicopática, que le permitía mantener su prestigio de bondadoso y, simultáneamente, un cierto orden, más aparente que real. Cuando el segundo jefe, esclarecido en un análisis personal acerca de su rol, renunció al mismo, los sucesivos ocupantes del cargo unieron a las características personales por las cuales eran elegidos, "la herencia", seguramente por vía del jefe, de una modalidad autocrática.

He analizado hasta ahora dos circunstancias que, con frecuencia, intervienen en la aparición de un "chivo emisario" y configuran un punto fracturado en la organización. Voy a considerar ahora una tercera modalidad, un tanto más compleja pero que por su frecuencia resulta dado consignar. Para ello debo referirme a lo que pueden llamarse los roles básicos de todo grupo de trabajo.

Provisoriamente, he denominado así a estos roles:

	<b>Denominación</b>	<b>Funciones</b>
01	Motor emocional	Aglutinador e impulsor del grupo
02	Pensador o teórico	Las que su nombre indica
03	Programador o administrador	Administrador y distribuidor del tiempo y de la prioridad de las tareas. (Administrador o ecónomo del grupo)
04	Realizador práctico	Tiende a realizar eficazmente a tarea parcial indispensable en ese momento. En los momentos difíciles, el grupo sobrevive por él.
05	Gestor	Se ocupa principalmente de las relaciones con el exterior.

Estos cinco roles, en realidad, constituyen las características que integran a un líder único, y si en un grupo aparecen distribuidos entre sus miembros esto es índice de autonomía y eficacia del mismo. En cambio, cuando varias de estas características

están sustentadas por una sola persona, lo común es que tenga muy baja autonomía y sea un grupo de dependencia, que en el mejor de los casos constituye una buena caja de resonancia para el líder. Esto es frecuente en los equipos que funcionan con una figura dramática parental.

Por otra parte, puede darse el caso de que alguna de estas funciones no están cubiertas, lo cual incide en el pronóstico del grupo, salvo que se logre que los roles no cubiertos lo sean por varios integrantes o por todo el grupo (organización departamental).

Lo característico aquí es que no se trata de roles que signifiquen una división especializada de trabajo, sino más bien una modalidad del comportamiento dentro del grupo.

El poder identificar esta modalidad en los estilos personales, que he llamado roles básicos, permite no sólo hacer un pronóstico acerca del porvenir del equipo según están o no presentes tales roles, sin también categorizar algunas perturbaciones típicas en el funcionamiento del grupo, e ilustra, además, como surge un “chivo emisario” o fractura institucional a nivel de los roles.

La idea es la siguiente: cada una de estas modalidades de comportamiento reporta un beneficio específico para el grupo, pero simétricamente también existe una figura patológica para cada una de estas modalidades. Esta figura patológica puede depender tanto de la manera como una persona desempeña su modalidad, como de que frente a una emergencia el grupo tienda a responsabilizar unilateralmente a determinado rol de los inconvenientes.

Así, por ejemplo, el teórico pensador es visto con resentimiento, principalmente por el realizador práctico y aún por el resto del grupo, que tiende a considerarlo un explotador. Incluso el mismo teórico puede tender a exagerar esta función.

A su vez el realizador práctico, que en última instancia es un individuo con habilidad suficiente para ir materializando tareas parciales, suele ser menospreciado –visto como un peón especializado- por el resto del grupo y él mismo expresa tal resentimiento acerca de sus tareas.

El administrador o programador tiende espontáneamente a disciplinar el esfuerzo del grupo y fácilmente puede transformar su rol en el de un perseguidor superyoico.

El motor emocional puede, con mucha facilidad, transformar su poder integrador en todo lo contrario, sobre todo cuando tiende a tomar actitudes impulsivas.

Finalmente, el gestor tiene una patología muy singular. Suele ser el saboteador sistemático de tareas que él mismo logró para el grupo. La explicación es que, en un primer contacto con el exterior, él se constituye en el “dueño” de la tarea y del grupo frente al cliente, pero luego es, inevitablemente, reducido a su justo límite por la regulación natural del grupo, de ahí su frustración y resentimiento. Similar suele ser su conducta de saboteador frente al coordinador que él mismo contribuyó a conseguir, cuando se trata de un análisis institucional.

Cada una de estas modalidades está sustentada en rasgos caracterológicos del individuo, y estos rasgos, frente a la pasividad que fácilmente puede presentar la situación grupal teniendo en cuenta además que el grupo está bajo la acción de un contexto institucional más amplio, pueden transformarse en actitudes caracteropáticas y contribuir a una fractura dentro de la organización.

Hasta ahora he descrito con algún detalle las tres categorías de articulaciones institucionales y su corolario patológico; la fractura. Interesa ahora ver qué papel desempeñan las fracturas dentro de la dinámica de las instituciones, o mejor dicho dentro de sus patologías.

Por de pronto digamos que resulta fácil identificar las articulaciones fracturadas, ya que en torno a las mismas se centralizan y expresan todas las manifestaciones sintomáticas de la organización, y se configura lo que habitualmente llamamos tensión. Los mismos integrantes de la organización tienen conciencia de esas fracturas, aunque ignoran el origen o la utilización que hacen de ellas. Puede decirse que se comportan tal como lo haría un neurótico que conoce sus síntomas, aunque ignore el sentido de los mismos.

La hipótesis que quiero desarrollar –y que ya fue adelantada anteriormente- es la siguiente:

Una fractura se transforma en una pantalla utilizada por los integrantes de una institución para defenderse de sus ansiedades de naturaleza psicótica, proyectando, predominantemente, objetos parciales, en el sentido que M. Klein da al término. Este es el primer paso y constituye lo más oculto o latente de la patología institucional, donde los integrantes realizan una proyección individual de sus ansiedades prehistóricas (antes de ser integrantes de la historia de esa institución).

En un segundo paso, las fracturas que han hecho las veces de pantalla proyectiva, se transforman en fuente generadora de ansiedad que se vuelve sobre los miembros de la organización, que, a su vez, tienden a adoptar conductas defensivas frente al peligro de la retrointroyección. Este segundo paso constituye lo manifiesto, o sea lo que habitualmente se denomina tensión institucional.

Frente a esta situación, una institución tiende a manejar la tensión manifiesta a través de normas cuyo éxito dependerá de lo adecuado de las mismas y de la intensidad del nivel latente, que está, a su vez, sustentado en la historia preinstitucional de cada integrante del organismo.

Esta hipótesis he recibido prueba empírica en diferentes contextos. Algunos ejemplos ilustrarán acerca de la misma.

Retomaré el ejemplo del pasaje que en un colegio unía el patio con el sector de las aulas. Recordemos que este pasaje era inadecuado al ser sumamente estrecho, y constituía por ello una fractura geográfica. Además, marcaba un brusco contraste entre la actividad lúdica del recreo y la disciplina del estudio, y, para compensar el inconveniente de su estrechez, se incrementaban las normas coercitivas durante el tránsito por el mismo.

En este pasaje ocurrían con frecuencia accidentes graves a los niños, y por la naturaleza dramática de alguno de ellos, se produjo una intensa tensión en la

institución. Por otra parte, los actos agresivos se multiplicaban en todos los escalones y lugares, mientras este pasaje iba adquiriendo el sentido de verdadera zona de peligro. Todo esto se traducía en normas cada vez más restrictivas en todos los niveles, y comenzaron a surgir “chivos emisarios” señalados como culpables de los actos agresivos y de los accidentes, por no cumplir las normas. Estos “chivos emisarios” constituían nuevas fracturas.

Lo descrito configura, sintéticamente, la expresión manifiesta del conflicto. El mismo aparece integrado por la existencia de algunas articulaciones inadecuadas, tal el pasaje estrecho y los que aparecían como responsables de actos agresivos; a esto se sumaba la defensa de la institución a través de normas muy estrictas que tendían a evitar que se cometieran tales actos. Esto generaba la severidad de las normas, ahora de carácter punitivo.

Desde ya que el sentido común indicaba medidas tales como la de ampliar el pasaje inadecuado, e incluso esto habría sido lo aconsejado por cualquier observador, pero, sin duda, hubiera resultado sólo una modificación superficial, pues era también fácil ver la calidad del peligro irracional que esta zona había adquirido, más allá de su real inadecuación lo cual en favor de la proyección que se hacía en ella.

Un adecuado análisis institucional significaba indagar el sentido del síntoma y no sólo suprimirlo. Tal indagación, que sólo pudo ser realizada en parte, mostró, entre otras cosas, que la imagen del pasaje era “la de un pasaje a la muerte”, y que dicho pasaje aparecía en la realidad ligado no sólo a las aulas, sino también a un comedor.

Lo más sorprendente fue comprobar que, siendo un colegio judío, el encargado del comedor era sindicado como un ex integrante de organizaciones nazis europeas dedicadas a actividades antisemitas. Dicho personaje había sido colocado en su cargo por uno de los directivos de la institución, cuyos hijos y sobrinos eran, además, alumnos de la misma.

Toda esta historia aparecía entremezclada con ingredientes ciertos y otros de apariencia mítica. Lo limitado del análisis no permitió conocer sus exactos límites, pero los hechos, en forma de rumor, eran conocidos y aceptados sin indagar qué había de cierto, por una organización que tenía sobrados motivos para espantarse de la sola sospecha de que tal personaje fuera quien alimentaba a los niños.

Este ejemplo muestra cómo una articulación inadecuada servía para expresar dramáticamente un peligro acerca de cuya naturaleza real no había certidumbre, pero sí una intensa y negada preocupación. Esta fractura fue la pantalla sobre la cual se proyectaba la ansiedad; se transformaba en punto de irradiación de dicha ansiedad, que la organización intentaba controlar mediante normas cada vez más severas, las que, a su vez, resultaban inadecuadas, pues constituían una negación y un verdadero desplazamiento para no enfrentar lo que era vivido como el verdadero peligro, es decir, el directivo. La inadecuación de las nuevas normas favorecía que no fueran cumplidas, y esto era vivido como un fracaso del control y provocaba otros desplazamientos por los cuales aparecían como peligrosos los que no se ajustaban a las normas, hecho que originaba a su vez, normas punitivas.

Se pueden hacer algunas apreciaciones acerca de los motivos que llevaron a esta institución a desarrollar tal conducta.

Pareciera que se intentaba con este proceder, evitar la profunda ansiedad que provocaba un directivo importante que se había transformado en un perseguidor de naturaleza psicótica, al introducir un personaje tan sospechoso. Esto mismo permitía una primera disociación, director-encargado del comedor y luego tenía lugar una negación omnipotente que proyectó sobre el encargado del comedor el peligro potencial y a su vez sobre el pasaje (un pasaje a la muerte). Las medidas punitivas intentaban reprimir la emergencia de lo psicótico, aparentemente tratando de evitar el derrumbe de la organización dirigida por una persona vivida tan ambivalentemente. Esto daba lugar a un verdadero proceso de “caracteropatización”, puesto que este derrumbe era evitado, en tanto que se negaba un conflicto y se “normalizaba” cada vez más lo anormal.

Quisiera volver sobre la hipótesis que ilustra este ejemplo. Sintéticamente, la misma proponía reconocer dos niveles en los conflictos institucionales: un nivel predominantemente implícito o latente, en el cual los integrantes de la institución proyectan sus propias ansiedades (prehistóricas) en un punto fracturado de la organización; y un segundo nivel, de naturaleza explícita o manifiesta donde esta pantalla fracturada generaba, a su vez, ansiedades de cuya reintroyección se defendía la organización mediante conductas espontáneas o formalizadas en normas, con lo cual se originaba el conflicto actual o la tensión sintomática.

E. Jaques, en una proposición clásica ya mencionada, sostiene que las instituciones son usadas inconcientemente por sus integrantes como defensa contra las ansiedades paranoides y depresivas de naturaleza psicótica. Esto significa que los individuos ubican sus conflictos internos en personas reales, externalizan su mundo interno mediante la identificación proyectiva y, simultáneamente, reincorporan por medio de la identificación introyectiva los elementos dramáticos que se están desarrollando a su alrededor.

La proposición que he formulado se apoya en lo anterior e introduce como novedad la existencia de un nivel latente y una conducta sintomática manifiesta, en relación con el papel de la fractura institucional, que se transforma así en punto central que tanto sirve a los fines de defensa, como pantalla proyectiva para el individuo, como caja de resonancia que devuelve amplificado lo proyectado y crea una dramatización sintomática del conflicto original.-

-----