



Instituciones y grupos Nicolás Espiro¹

Nos proponemos revisar en el presente trabajo la manera en que las dinámicas interinstitucionales y las del ámbito sociodinámico actúan como moduladoras en el nivel psicodinámico o psicosocial, esto es en el nivel de los determinantes singulares o histórico-genéticos de los miembros que componen los grupos de una institución, entendiendo que estos determinantes tienen consecuencias tanto para las instituciones como para las personas que las componen.

Desde el punto de vista de la antropología social y la sociología, las instituciones son modos de comportamiento pautados o estandarizados que, desde una perspectiva funcional, mantienen su existencia y continuidad con el objeto de realizar finalidades vinculadas, en todo o en parte, a otras instituciones de la Sociedad. Estas finalidades son, en suma, la tarea de las instituciones, que surgen de demandas de algún subsistema del sistema social de una sociedad o de la totalidad del mismo; esto último ocurre, por ejemplo, en las instituciones de alfabetización, instrucción y enseñanza o en las encargadas de favorecer la obtención de trabajo para todos los miembros del sistema. Para satisfacer estas demandas, las instituciones asumen unas determinadas formas de realizarlas, lo que genera la función política.

Las instituciones están constituidas por uno o más grupos. Podemos distinguir el grupo para el cual esa forma política es válida y que es aquel de dónde salen los actores de la acción política y el grupo o los grupos encargados de traducir esa política en acción.

Las distintas formas en que se asume la realización de las tareas son los modos pautados de acción de una institución, es decir sus normas explícitas o implícitas. Hay que decir que los modos de resolución de las tareas institucionales, una vez pautados, pasan a ser los “buenos y adecuados” modos de actuar.

Es en los movimientos en los que se expresa lo instituido donde podemos descubrir las tareas que muestran la coerción de los “buenos y adecuados” modos de resolución de obstáculos o los realizados según sus mecanismos de instrucción. También en estos movimientos pueden, por el contrario, presentarse aquellos modos diacríticos, esto es diferenciales, que tienden a solucionar los problemas de lo instituido ofreciendo vías de desarrollo, esto es de superación dialéctica de las eventuales antítesis entre lo instituido y lo instituyente. En los primeros casos nos encontramos con emergentes conservadores y en los últimos con emergentes de cambio. Debemos tener siempre presente que unos y otros son necesarios para el establecimiento y el desarrollo operativo de una institución, pues si no existiera el emergente conservador nos veríamos ante un sistema permanentemente disipado y reconstruido, donde no habría tiempo de reconocer las posiciones y los roles para los fines del análisis y resolución de problemas. En el caso de no existir el emergente de cambio nos veríamos frente a un organismo petrificado donde es imposible operar. Aparte de estas consideraciones, basadas en las condiciones que necesita un campo para ser operable, será necesario considerar que conservación y cambio son denominaciones funcionales y no debe atribuírseles una significación sustancializada. Hay momentos en los cuales la exigencia de la situación se expresa en obstáculos cuya resolución está en conservar y otros en los que es necesario cambiar.

Pensemos en los aspectos dinámicos interinstitucionales como ocupando el lugar de los determinantes generales de esta dinámica y a los sociodinámicos -propios de la interacción en y entre los grupos de una misma institución- que son el lugar de los determinantes particulares o situacionales, donde los determinantes generales se “cocinan” con las condiciones particulares de cada institución y se aplican de maneras específicas. Desde ya, consideramos estos niveles de causalidad o determinación de los fenómenos como indisociables, no sólo para la comprensión de la dinámica, sino por la forma en que estas jerarquías, que en parte pertenece al orden del método y no sólo al orden de la realidad, actúan unas sobre las otras produciendo continuos fenómenos de causalidad emergente.

¹ El presente texto es una síntesis de dos ponencias sobre Instituciones y Grupos que fueron presentadas, la primera en Junio de 2002 en unas jornadas de Asociación de Psicoterapia Operativa Psicoanalítica y la segunda en la Sección de Instituciones, Grupos y Familia de la Asociación Psicoanalítica de Madrid, en Marzo de 2008.

Las instituciones de la sociedad aparecen divididas en unas que se consideran fundamentales y son de aplicación general y otras que se aplican solamente a sus miembros, a través de normas específicas pero que son normas, estas últimas, que se establecen dentro de los márgenes que el poder público establece para el resto de las instituciones, cualesquiera que sean. También podemos clasificarlas de diversos modos: unas históricas, de larga permanencia (como las de gobierno) y otras contingentes (como las asociaciones de padres en las escuelas); en unas que se juzgan imprescindibles y cuyas normas se aplican a toda la sociedad (como las que codifican el derecho y aplican la ley) y otras en que las normas se aplican solamente a sus miembros (como las asociaciones de profesionales); unas en que las normas son generales pero cuya aplicación se delega en otras instituciones (como la institución religiosa se delega en la institución familiar) y otras cuyas normas son también generales pero en las que no se delega la aplicación sino las normas ya codificadas (como en las de la atención de la salud y las educativas). Y esta evidencia conduce a considerar que el nivel institucional consiste en una **interacción jerárquica de las instituciones**. Este tipo de interacción se expresa también a través de mecanismos de coerción y de instrucción, que intentan controlar los desajustes y contradicciones entre las conductas valoradas como “buenas y adecuadas” de las diferentes instituciones.

Así, el nivel de determinación o causalidad institucional es un nivel de interacción jerarquizada, donde la finalidad de la jerarquización es controlar los desajustes y contradicciones entre las normas valoradas como buenas y adecuadas de las instituciones de menor rango y las de las instituciones rectoras, de la misma naturaleza y de rango mayor. Los mecanismos mediante los que se ejerce este control son **la instrucción y la coerción**. Estos mecanismos de control se expresan como límites en la creación de normas institucionales de menor rango y produce un primer obstáculo para las tareas requeridas: en el caso del mecanismo de instrucción, se trata de un bias o desviación en la interpretación de la instrucción misma entre subgrupos institucionales y el grupo que dirige, que puede llegar a expresarse en lo que conocemos como disidencia y que es elaborable mediante la discusión de las ventajas institucionales de una interpretación u otra, de la discusión democrática de la política institucional dentro de las asambleas.

El mecanismo de coerción, por el contrario, inhibe estas interpretaciones y produce miedo al ataque en la dinámica de los grupos subordinados y miedo a la pérdida, que en el nivel sociodinámico -el de la interacción entre los grupos institucionales- se expresa predominantemente en el nivel de la dirección, como temores a la pérdida de prestigio y la consiguiente caída de status en la burocracia dirigente.

A su vez, estos mecanismos de coerción e instrucción cobran expresión en los grupos institucionalizados como obstáculos en las tareas respectivas.

En el marco de referencia cotidiano, donde se excluye el conocimiento de la historicidad de los fenómenos, uno tiende a pensar que las estructuras en que vive, como las descritas hasta aquí, han existido siempre y que deberá ser también así en el futuro. Pero la historia de las organizaciones sociales nos muestra que no es así, y que determinado tipo de organización constituye una respuesta, en forma de emergente, ante cambios en la situación del medio, considerado éste en su más amplia generalidad. En cuanto a la organización de las instituciones, la imagen de éstas a mediados del siglo XIX (y más aún con anterioridad) nos muestra organizaciones con estructuras completamente diferentes a aquellas en las que vivimos. Pero hemos de centrarnos en el origen de la actual.

Encontramos, mediante el trabajo de los sociólogos, que el tipo de instituciones jerarquizadas se expresa por primera vez en el último tercio del siglo en los reinos y principados alemanes, cuya **tarea prescrita**, usando la terminología de Pichon-Rivière, es la unidad alemana como respuesta a la extensión de la revolución industrial y su expresión en el dominio económico por parte de las grandes unidades nacionales ya constituidas y de los movimientos revolucionarios que brotaban en Europa a mediados del siglo XIX. Esta nueva realidad producía una desaparición continua de las instituciones familiares artesanales, de las industriales y de las comerciales, lo que aumentaba constantemente la masa de desempleados que, sin recurso alguno, engrosaban las filas de la rebelión. Bismark, canciller de Prusia, se convirtió en el líder portavoz de esta necesidad histórica, prescrita por la organización creciente de las nuevas condiciones económicas y sociales. ¿Y cómo la realizó? Creando instituciones jerarquizadas, de forma piramidal, donde cada uno tenía un lugar preciso y una tarea específica que mientras se cumpliera, aseguraba un empleo permanente y un salario suficiente que aumentaba con el ascenso a los niveles superiores, **trasladando de esta forma el modelo del ejército prusiano** -único en el mundo con esta estructura- a las instituciones y con la lograda unidad de Alemania, en primer lugar a las del poder político y desde allí a las económicas y luego al resto de las instituciones sociales. Recordemos que el ejército prusiano fue el primero en convertir sus mandos en carrera profesional, creando un escalafón técnico y no basado en criterios de clase, como

en los otros ejércitos del resto del mundo, donde los cargos de mando se compraban y los superiores estaban reservados para la aristocracia nobiliaria, independientemente de sus conocimientos militares.

El sociólogo Max Weber fue el primero en identificar, en el segundo decenio del siglo XX, este modelo institucional y su origen. Manifestó el temor que la sociedad civil adquiriera una ideología autoritaria y agresiva sin la conciencia de los ciudadanos de estar pensando como los soldados y que esto llevara a un siglo XX dominado por las guerras. Dejando aparte el cumplimiento de estos temores, de los que todos hemos sido actores o testigos, me interesa señalar una primera contradicción en el seno de esta nueva estructura.

La contradicción en sí fue advertida en el siglo XVIII por Adam Smith en su libro "La Riqueza de las Naciones". Smith era por ese entonces el gurú de la producción masiva para unos mercados que deseaba libres de trabas aduaneras. Sin embargo, se dio cuenta de un hecho al que ahora prestamos una atención especial en el nivel singular, el de los individuos dentro de la interacción de los grupos institucionales. Él la denominó como pérdida de la calidad en beneficio de la cantidad y el agudo observador Max Weber como pérdida del ideal de la profesión y más recientemente, Sennett, como pérdida del espíritu artesanal. Nosotros podemos entenderlo como pérdida de un canal sublimatorio en el aparato psíquico por modificación regresiva de sus determinantes histórico-genéticos.

Refirámonos a otra contradicción en esta estructura organizativa: el modelo militar piramidal resulta, como ya señalara Freud en "Psicología de las masas y análisis del yo", en una cohesión de los miembros de la institución capaz de resistir los embates de los competidores, equivalente de los enemigos en los combates. Pero la idea básica que pretende regular la vida social y productiva de la sociedad, la competitividad en todos los niveles de la pirámide, deteriora la cohesión y da por resultado una institución endeble; **la competitividad y el espíritu de cuerpo son antagónicos**. Como señaló Weber en "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", si la organización piramidal y el cumplimiento del rol prescrito por el status ofrecía estabilidad y seguridad a la persona, tenía también para Weber una consecuencia psicológica que a mi modo de ver es importantísima: la transacción era **seguridad a cambio de satisfacción diferida**; recordemos que en "El malestar en la cultura" Freud escribe que, en un momento dado, la humanidad hubo de elegir entre la satisfacción inmediata de los deseos, lo que Chasseguet Smirguel llamó la vía rápida, y la seguridad en la vida del sujeto, lo que suponía la actividad de los mecanismos de demora en la obtención de satisfacciones, disyuntiva de donde surgiría la organización de una sociedad.

A esto podemos agregar que, dentro de la prescripción general de la competitividad por la ideología dominante, la institución militar es la excepción, la única que se mantiene como actividad grupal y que sostiene en su teoría el concepto de eficacia ligado a la complementación, suplementación, delegación y asunción de roles, esto es, cohesión grupal ante la tarea. De esta manera, en la organización piramidal, es necesario cumplir el rol para esperar los ascensos y satisfacer las aspiraciones. Pero para cumplir el rol, es decir, las instrucciones que se generan en la dirección, el empleado, soldado o miembro de la institución debe **interpretarla**. Por ejemplo, si un tornero recibe la orden de incrementar la productividad, su interpretación de la consigna adecuará esta instrucción a las condiciones reales que él conoce bien: cómo se encuentra su maquinaria, según su estado de mantenimiento y de capacidad de producción; o si un vendedor recibe la instrucción de incrementar las ventas, su abanico de posibilidades de realización del rol ubicará su interpretación, de acuerdo a las características de los clientes que visita, en algún punto entre la presión y la persuasión.

Este interpretar es otro determinante muy importante del nivel psicosocial, que para nosotros, como psicoanalistas, es el individual o de los determinantes histórico-genéticos de lo que llamamos nuestro aparato mental. Según el sociólogo Sennett, este interpretar las instrucciones, que como diríamos los psicoanalistas se realiza en función de las condiciones externas e internas, es lo que da sentido a la actividad del miembro institucional, un aspecto importante de la identidad. O como lo puntualiza Sennett, **da a los individuos el sentido de agentes** del desarrollo hacia los fines institucionales.

Mientras que en la organización militar no se concibe la "iniciativa privada" si no es para interpretar la orden en función de la tarea común, la aplicación de este modelo al resto de las instituciones sociales conlleva una contradicción antagónica: se exige a los miembros, de acuerdo con la ideología de la competitividad, un rendimiento puramente individualizado llamado productividad, un criterio de desempeño y eficacia personal en la interpretación de las directivas, que oscurece la tarea grupal y afloja la pertenencia a la organización.

Y además de esta contradicción ¿que sucede si estas interpretaciones, que son **la iniciativa del sujeto**, no son traducidas como cooperación por los niveles superiores sino como amenazas a su status?

Es necesario señalar que, en un ambiente social en que se idealiza la competitividad entre las personas, la apercepción de la cooperación es muy difusa, la cooperación se visualiza poco y la representación de la rivalidad mucho, lo cual crea desconfianza hacia la gente que trabaja junta. En este estado de cosas encontramos el problema apuntado al comienzo, el de la regulación de las interpretaciones de los sujetos mediante la **coerción**, que aún cuando se aplique a actuaciones nada cooperantes y hasta saboteadoras, perderá de vista la información que surge para la institución de este tipo de comportamiento, esto es, no se lo verá como fenómeno emergente de la organización misma.

Para decirlo de otra manera, **toda interpretación de una instrucción se traduce en una iniciativa; esta iniciativa debe verse como emergente de uno o más subgrupos institucionales, explícita o implícitamente cooperantes**. Y en la medida en que este fenómeno emergente sea capaz de introducir un cambio en el campo de la dinámica institucional, en el sentido de la cohesión y la producción grupal, puede llamarse creador o innovador de políticas, productor de un modo diacrítico, diferencial, de satisfacer demandas institucionales en un medio social carente de respuestas adecuadas.

Y en estos momentos de la vida institucional, en que se opta por la integración o la coerción, que pueden ser puntuales y pasajeros, oportunidades perdidas o impulsos hacia iniciativas innovadoras, encontramos la dialéctica entre los polos que el sociólogo Lourau designó como lo instituyente y lo instituido.

Desde la teoría operativa de los grupos sociales debemos ver, tanto en las ideas y actividades en que se plasma una institución, es decir en esa motivación instituyente, como en las formas que adquiere luego la resolución de la tarea, es decir lo instituido, los niveles de lo explícito y de lo implícito (Pichon-Rivière) o latente, que algunos sociólogos llaman metafóricamente el inconsciente institucional (Lourau). Considerados ambos movimientos institucionales como emergentes, nos encontramos con que el movimiento instituyente casi siempre nos precede, muchas veces desde el tiempo mítico (illo tempore), por lo que su análisis corresponde al instrumento de la sociología política, histórica y sistemática.

Si lo **instituyente** es la concreción en una institución de unas aspiraciones de progresiva influencia sobre la sociedad global o sobre un subsistema de ella, como la salud, la educación o la cultura, **lo instituido** representará desde las políticas adecuadas a estos fines hasta lo contrario, aquellas contraproducentes a la realización de estas aspiraciones. En el caso de la política adecuada, lo instituido se concreta a través de la percepción de la cooperación y de la consecuente integración, por parte de la dirigencia, de las iniciativas que producen cambios en dirección de lo instituyente, del acercamiento progresivo a la realización de las ideas fundadoras de crecimiento e influencia social. En el caso de la política contraproducente, lo instituido mostrará una desviación también progresiva de aquellas aspiraciones fundadoras cuando la preocupación de la burocracia dirigente aleja su estrategia -y no su táctica- de las finalidades instituyentes y comienza a responder a otras determinantes, como puede ser miedo a la coerción por las instituciones rectoras o a un ambiente social hostil, o el miedo a las presiones de otras instituciones que, aunque no sean rectoras en términos manifiestos, posean suficiente poder económico; pero también pueden presentarse estas políticas contraproducentes por otras cuestiones como la representación primaria del ataque al narcisismo y la tentación compensatoria por la prosperidad personal que pudiera traer un protagonismo permanente.

Si desde el punto de vista psicoanalítico consideráramos las aspiraciones constituyentes como un derivado de la genitalidad, inscripto en los cuadros de los ideales del yo post-edípicos, siempre en interjuego con otras determinantes, me parece apropiado referir esta forma contraproducente de lo instituido a derivados pregenitales, inscriptos en el yo ideal narcisista y que se expresarían en fenómenos de control obsesivo, de exigencia hacia la autosuficiencia, con la imposibilidad de delegar, complementar y suplementar roles, esto es, en la exigencia paradójica a los miembros de una institución de rendimientos individuales aislados de todo contexto y toda tarea grupal.

El filósofo y sociólogo Zygmunt Bauman, al reflexionar sobre esta paradoja de la compulsión hacia lo individual, trae a colación el fragmento del film de Therry Jones "La vida de Brian" en donde el protagonista, harto de que la muchedumbre le confunda con el mesías y le siga a todas partes, les dice que son individuos y deben ser todos diferentes y la muchedumbre responde: "somos individuos y debemos ser diferentes", salvo una vocecilla inubicable que declara: "yo no". Está clara la paradoja en que la conformidad con la orden de ser diferentes lleva a retroceder de la individualidad a la indiferenciación narcisista, mientras que la voz que declara no ser diferente representa la genuina individuación.

En un trabajo sobre la presión social hacia la conformidad, Kernberg subraya que ese tipo de cultura es inductora de regresión de la personalidad a la organización de la latencia o, agrega, a formas más graves de regresión. Este efecto regresivo, para mi más profundo, sería la conclusión que quiero traer hoy, como

causa y consecuencia, en el nivel de los determinantes singulares, de la desviación crónica o estereotipada de lo instituido respecto de los ideales instituyentes.

Desde el punto de vista de la política de las instituciones, el tipo adoptado de resolución de una tarea que es la satisfacción de una demanda, se identifica con la concepción operativa: la consideración de los fenómenos como **emergentes a convertir en información** antes que la coerción y la sanción autoritaria.

*Los grupos institucionales son portadores de los valores e instrucciones para operar procedentes de las instituciones rectoras, que nos llegan parcelados y frecuentemente como opuestos contradictorios, como piezas prefabricadas de un mecano con las que hay que armar un esquema de referencia para pensar, sentir y actuar. De aquí la necesidad de trabajar operativamente estos obstáculos incluyendo el análisis interdisciplinario y el análisis de las ideologías, lo que permite reunir los aspectos de los problemas, dispersos y omitidos por las instrucciones institucionalizadas, y reubicar su importancia mediante el **desocultamiento de sus funciones** al servicio de lo instituido.*

Esta tarea significa la progresiva superación dialéctica de los esquemas referenciales y operativos previos a la constitución del grupo instituyente, esquemas inconscientes a veces en contradicción con las ideas que llevaron a la creación de una institución, que subsisten y se transmiten a las generaciones de los miembros como conflictos que alimentan una mayor distancia entre lo instituido y lo instituyente. Esta operación ofrece muchas dificultades y, en una parte de la tarea, los grupos tienden a solucionarla mediante la superposición o el agregado de las nuevas comprensiones a las antiguas, sin procesarlas, en una especie de sincretismo (Lenin decía que la dialéctica no era "esto más esto"). Aquí juega, en los determinantes del nivel singular de cada miembro la ansiedad de pérdida narcisista. En este caso de pérdida de un aprendizaje anterior investido con expectativas del yo vinculadas al principio del placer y/o al principio de realidad, en la medida que, los "buenos y adecuados modos" de resolución de una tarea institucional dan alguna garantía de apoyo, por parte de la institución, (muchas veces ilusoria) en el mercado de servicios.

Y aquí encontramos a menudo un límite a la actuación diacrítica de un grupo institucional en las resoluciones de los problemas institucionales. Cuando estas actuaciones diferenciales que permiten desarrollos nuevos son percibidos por el grupo que realiza la política institucional o por las instituciones rectoras como amenazas a lo instituido, como apartamiento de la instrucción que emana de ellas, entra en juego la coerción. Esta coerción reinvierte los miedos al ataque y a la pérdida y reinstala las piezas originales del mecano –obediencia a las figuras parentales y sus sustitutos- con el que se nos ha dotado desde la infancia. La continuidad de la producción en términos de conocimiento y operatividad se percibe por el mismo grupo diacrítico como un peligro y se apercibe (en forma racionalizada) como inútil, como instrumento de marginación, como falsa, irrealista o imposible. Es un momento de gran peligro para las instituciones con grupos de actividad diacrítica, en el que gran número de ellos, a veces, transforma su tarea en línea con la instrucción rectora, asumiendo una función reproductora de lo instituido, y otras veces dan fin a la vida institucional mediante escisiones y automarginación.

La institución es el medio natural de las personas, en el que se nace y se vive, al igual que la naturaleza del planeta sin la que no hay supervivencia. La armonía con una y con otra, consecuencia de una adaptación activa, es la única garantía de salud mental a la que podemos recurrir.

Bibliografía

Para la descripción de las instituciones y su interacción jerarquizada:

Nadel, S.F., (1951) *Fundamentos de la Antropología Social*. Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

Para el análisis de los emergentes:

Pichon- Rivière, E., *El proceso grupal*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1978.

Para el análisis instituido-instituyente/explicito-implícito

Lourau, R., *Análisis Institucional*, Amorrortu editores, 2000.

Pichon-Rivière, E., *El proceso grupal*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1978.

Para el análisis del modelo militar de las instituciones:

Weber, M., (1922): *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, (múltiples ediciones).

Para la pérdida del ideal de la profesión:

Weber, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. SARPE, Madrid, 1984.

Para los problemas actuales del modelo militar institucional, la pérdida del espíritu artesanal y su reemplazo progresivo por la “vía rápida”:

Sennett, R., *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona, 2006.

La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, Anagrama, Barcelona, 2000.

Para la crítica de la compulsión hacia el individualismo:

Bauman, Z., *Vida Líquida*, Paidós, Barcelona, 2005.

Para el efecto regresivo de la conformidad:

Kernberg, O., *La tentación del convencionalismo*, Rev. De Psicoanálisis, XLIV, 5.1987.