

# La Psicología Institucional en la Argentina: un acercamiento a la práctica\*

The Institutional Psychology in Argentina: an Approach to the Practice

Recibido: marzo 12 de 2008 | Revisado: octubre 1 de 2008 | Aceptado: noviembre 11 de 2008

NORA BEATRIZ VITALE  
ALICIA NORA CORVALÁN DE MEZZANO  
MÓNICA EVANGELINA TORRES  
MARÍA FERNANDA LAVEGLIA  
JORGELINA DI IORIO\*\*

Universidad de Buenos Aires, Argentina

## RESUMEN

En el presente trabajo se presentan los aspectos centrales de la labor que como psicólogos institucionales llevamos a cabo en las distintas organizaciones que nos consultan. La originalidad de la consulta que aquí se relata radica en la índole de la organización consultante: una comunidad religiosa. Hasta la fecha, la mayoría de las consultas solicitadas provenían de organizaciones del campo de la salud o la educación. La transmisión de la experiencia resulta fundamental y enriquecedora en el naciente campo de la Psicología Institucional ya que de esta manera se retroalimenta el terreno de la investigación-acción que proponemos para el abordaje del fenómeno de lo institucional.

### Palabras clave autores

Psicología Institucional, diagnóstico, devolución, comunidad religiosa.

### Palabras clave descriptores

Psicología social, estudio de casos, Argentina órdenes religiosas, estudio de casos-Argentina.

## ABSTRACT

The current work presents the main aspects of the labor we usually develop as institutional psychologists, which is required by different consultant organizations. The originality of this consult is based on the nature of the consultant organization: a religious community. Up to now, the larger number or the requested consults came from organizations within the education or health fields. The transmission of such experience becomes essential and enriching, bearing in mind the recent development of the Institutional Psychology field. Besides, this transmission makes possible a feedback process to the research-action scope proposed here for the institutional phenomenon approach.

### Key words authors

Institutional Psychology, Diagnosis, Return, Religious Community.

### Key words plus

Social Psychology, Case Studies, Monasticism and Religious Orders, Case Studies-Argentina.

\* Artículo de investigación.

\*\* Dirección postal: Vilela 2639-CP 1429, Capital Federal, República Argentina. Teléfono/Fax: 054-011-4701-0832. Correos electrónicos: nvitale@psi.uba.ar; mezzano@psi.uba.ar; jorgelinadi\_iorio@yahoo.com.ar

## Introducción

La Psicología Institucional puede definirse como un amplio campo que se va constituyendo en nuestro país por el aporte fundamental de Bleger, Ulloa y R. Malfé, para el específico oficio de Psicólogo. (p.39)

Alicia Mezzano. *La Tolva y el Obrador.*

*Dos metáforas sociales para la comprensión institucional.*

Pensamos la Psicología Institucional como un incipiente campo de investigación-acción del fenómeno de lo institucional, enmarcado dentro de las Ciencias Sociales. Tiene por objeto de estudio a las instituciones, las organizaciones y el análisis de las prácticas que en ellas se desarrollan. Queda así planteada una diferenciación conceptual entre institución y organización. Siguiendo las teorizaciones de Kaës, llamamos institución al "(...) conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros: se inscribe en la permanencia" (1989, p. 22). En cuanto al concepto de organización acordamos con lo planteado por Pachuk & Friedler (1998) cuando postula que las organizaciones son "(...) las formas materiales en las cuales las instituciones se realizan o encarnan" (p. 289). En este punto destacamos que organización es sinónimo de establecimiento; contiene niveles jerárquicos, distribución de tareas y su existencia gira alrededor del cumplimiento de fines determinados.

Son varias las perspectivas que abordan este objeto de estudio, priorizando, de acuerdo con cada marco teórico, diferentes aspectos. Así, la escuela francesa (Mendel, 1973; Lourau, 1994) hace hincapié en los aspectos políticos y sociales mientras que las corrientes organizacionales (Schvarstein, 1992; Schlemenson, 2002) apuntan a las cuestiones formales y racionales de las organizaciones. La Psicología Institucional, en Argentina especialmente, ha trabajado desde sus orígenes (Bleger, 1966; Ulloa, 1969; Malfé, 1981) los aspectos latentes que en toda organización se constituyen en obstáculo para el desempeño efectivo de la tarea

de los miembros de la misma y que, por lo tanto, son fuente del sufrimiento institucional.

En esta última corriente enmarcamos el trabajo que como psicólogos institucionales venimos desarrollando desde la Cátedra II de Psicología Institucional en conjunto con la Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. A través de esta Secretaría, recibimos pedidos de diagnóstico e intervención institucional de diversas organizaciones, centrándose los pedidos, hasta la fecha, en el trabajo con organizaciones educativas y del área de la salud.

Son tres las etapas centrales en las que basamos nuestro trabajo. En una primera fase, cuando nos llega el pedido de consulta, efectuamos con los consultantes entrevistas de esclarecimiento de la demanda con el fin de despejar sus necesidades y las posibilidades nuestras de responder a tales necesidades. La segunda etapa la llamamos de diagnóstico y devolución institucional en la que, luego de la implementación de diversas metodologías, elaboramos un informe final de devolución diagnóstica. Por último, si la organización lo requiere, pasamos a la etapa final de intervención propiamente dicha. El objetivo que perseguimos con la implementación de estas etapas es el de explicitar los motivos de los malestares existentes y, además, proponer la posibilidad de pensar los caminos para resolverlos y/o aliviarlos (Mezzano, 2003).

El informe, que a continuación relatamos, es el resultado de la etapa diagnóstica y de devolución institucional surgida a partir del pedido de consulta realizado por una comunidad religiosa asentada en dos países limítrofes de América Latina. El trabajo diagnóstico fue iniciado en julio de 2002 y finalizado en diciembre de 2003.

El acercamiento de una comunidad religiosa al terreno de la Psicología Institucional, la magnitud de la congregación consultante y la riqueza del material trabajado son los factores que nos motivan a compartir nuestra experiencia por medio del presente informe; la transmisión de la labor de campo es lo que convierte a la Psicología Institucional en un verdadero ámbito de investigación-acción.

Por último, quisiéramos remarcar que, manteniendo una actitud coherente con la ética profesional, nos ubicamos en una posición equidistante de todos los intereses que se conjugan en la organización abordada. Por este motivo los datos reales de la organización se mantienen bajo secreto profesional. El diagnóstico y el informe final elaborado no han implicado un cuestionamiento a los contenidos de la fe que los consultantes profesan. Hemos intentado dar cuenta de los malestares, dificultades, obstáculos y/o situaciones conflictivas en los vínculos de la comunidad religiosa en tanto organización con sus objetivos, actividades y modalidades de funcionamiento.

## Metodología

En el transcurso del proceso diagnóstico hemos realizado dos tipos de acciones en simultáneo: recolección de datos primarios para su posterior análisis, y recopilación y análisis de datos secundarios.

Considerando el nivel de complejidad discursiva y práctica de la Psicología Institucional, así como la dinámica en la que se despliega, y teniendo en cuenta que el diseño de trabajo de campo utilizado es de índole cualitativa, consideramos el análisis de las múltiples implicaciones tanto aquellas que determinan la tarea del psicólogo institucional como las del grupo consultante.

Nuestra labor se basó en el análisis de los datos obtenidos en los diferentes ámbitos estudiados, regiones rurales y urbanas transitadas en el trabajo de campo, en las observaciones realizadas, en el análisis de documentación y en los diálogos mantenidos a través de diversas metodologías en entrevistas grupales e individuales.

Con respecto a la comunidad consultante, destacamos que sus miembros se reúnen a partir de los principios que rigen la fe que profesan; están organizacionalmente agrupados en múltiples instituciones entrecruzadas.<sup>1</sup> Éstas requerirían en

sí mismas una profundización detenida y prolongada, situación que escapa a los límites del presente informe.

## Participantes

El diagnóstico institucional de la comunidad religiosa consultante fue realizado por el equipo docente de psicólogos institucionales de la Cátedra II de Psicología Institucional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, con la coordinación operativa, participación en el campo y supervisión de la Profesora Titular Regular de dicha materia, Licenciada Alicia Nora Corvalán de Mezzano. Se firmó un Contrato Marco entre la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, y la organización consultante. En un contrato posterior se estipuló la participación en terreno de los docentes de la Cátedra arriba mencionada, se fijaron los honorarios y los aspectos espaciotemporales para la ejecución de la consulta.

Para realizar el diagnóstico hemos trabajado en las distintas sedes regionales que la organización posee, resaltando la existencia de una considerable dispersión geográfica entre sí. Por tal motivo, y a los efectos de completar un diagnóstico de la totalidad de la comunidad religiosa, decidimos la conformación de siete equipos de consultores que se trasladaron a cada una de las regiones. Cada equipo de consultores estuvo formado por, al menos, tres docentes de la Cátedra, siendo las autoras del presente informe consultoras en tres distintos equipos de los siete conformados. De esta manera, el equipo consultor quedó conformado por 23 consultores. El presente trabajo ha sido posible gracias al aporte teórico y práctico de cada uno de los siete equipos conformados.

La comunidad religiosa consultante cuenta con cerca de 10 000 miembros; para el trabajo de diagnóstico institucional participaron aquellos que la misma comunidad consideró representativos de la totalidad, alcanzando la participación activa 250 miembros.

1 Las básicas son: Sistema de Creencias, División del Trabajo, Sexualidad y Lenguaje. Aunque con diferentes organizaciones,

son básicas en tanto sustentan la existencia de toda comunidad o sociedad.

## Procedimientos

### Esclarecimiento de la demanda

#### Encuentros preliminares

Se realizaron dos entrevistas en las que participaron distintos representantes de la organización, donde se refirieron malestares difusos. Con el fin de despejar de qué se trataba cada uno, se inició la etapa de diagnóstico institucional. Se acordó la realización de dos encuentros en fecha posterior, a los efectos de ampliar las voces de la congregación con representantes de las distintas regiones. La comunicación vía *e-mail* se estableció como medio para concretar los encuentros institucionales. Éstos se llevaron a cabo en una de las sedes regionales y contaron con la participación de representantes de los diferentes organismos de la comunidad religiosa.

Se aplicó el siguiente dispositivo de trabajo:

- Plenaria de presentación y formulación de consignas para el trabajo de esa jornada.
- Trabajo en dos grupos coordinados cada uno por un consultor. En los grupos se reflexionó sobre el por qué de la necesidad de un diagnóstico institucional, también se explicitaron las inquietudes y situaciones conflictivas que posteriormente reaparecerán a lo largo de toda la etapa diagnóstica en las distintas regiones.
- Plenaria en la que se intercambiaron la información vertida por cada subgrupo y se realizó el cierre de la jornada. Se acordó iniciar una etapa diagnóstica que abarcará la totalidad de la organización.
- Observación no participante de un encuentro extraordinario de la comunidad religiosa durante cuatro días, en el que se realizó observación y grabación de los distintos momentos de reunión conjunta, de las áreas de trabajo y de las actividades culturales. En el momento previo al cierre del encuentro, los consultores informaron a los consultantes sobre las características de la etapa diagnóstica por realizar en las distintas regiones, explicitando el sentido de la misma.

## Situación institucional

El diagnóstico es una apreciación interpretativa que los profesionales realizamos acerca de una situación institucional, a partir de lo que los propios consultantes dicen, hacen y expresan de diversas formas, a lo largo de lo que en una consulta denominamos etapa diagnóstica. Para la elaboración de dicho diagnóstico, tomamos en consideración las características significativas de la problemática de la organización abordada, a partir del siguiente interrogante: ¿cuáles son los problemas?

Con la finalidad de ampliar la cantidad de participantes, y en función de enriquecer la información obtenida hasta el momento, se estableció que en la etapa diagnóstica se intentaría abarcar la globalidad de la organización, incluyendo representantes de los diferentes sectores y países. A tal efecto, los consultores se trasladaron a las distintas sedes regionales que la comunidad religiosa posee en los dos países donde tiene asentamiento.

Las técnicas y herramientas empleadas en esta etapa fueron:

1. Entrevistas semidirigidas individuales y grupales.
2. Análisis documental.
3. Observación no participante.
4. Encuestas.
5. Grupos de reflexión.
6. Reuniones plenarias.
7. Material gráfico.
8. Grabación de reuniones.
9. Reuniones de los equipos consultores.
10. Comunicación telefónica y vía *e-mail*.
11. Sociograma individual y grupal.
12. Construcción del árbol genealógico.
13. Papelógrafos.
14. Formulario individual de recolección de datos.
15. Barrido de expectativas en ficha individual.
16. Técnica de refranes para armado de grupos.
17. Técnica de pesca productiva para reflexión grupal.
18. Confeción de gráficos grupales a partir de distintas consignas.

19. Encuestas.
20. Construcción grupal de estatuas vivientes.
21. Trabajo en Obrador<sup>2</sup> Devolución institucional.

La devolución del diagnóstico institucional realizado por los consultores fue efectuada en un predio que posee la congregación. Para el tratamiento del informe escrito de devolución estuvieron presentes seis consultoras y setenta representantes de las distintas regiones de la comunidad religiosa.

## Resultados

En primer lugar, señalaremos de manera descriptiva cuáles son los aspectos problemáticos visibles en la organización. Éstos son susceptibles de ser traducidos en malestares institucionales que obstaculizan la forma en que se llevan adelante las tareas y el tipo de relación establecido entre los miembros. La prolongación de los malestares en el tiempo acentúa la vivencia de sufrimiento que, al no ser puesta en palabras, afecta a las actividades cotidianas y a sus protagonistas.

Dichas problemáticas han sido agrupadas para fines prácticos en cuatro estructuras que interactúan entre sí, a saber: legal, técnica, económica y psicosocial (Mezzano, 2000). Se ha agregado, como último punto, lo referente al macrocontexto.

A continuación transcribimos los puntos relevantes de cada una de las estructuras, tal como han sido presentados en el informe escrito entregado a los representantes de la comunidad consultante.

### *Estructura Legal*

Hace alusión a las normas, disposiciones, reglamentos, estatutos y leyes en los que se sostiene el funcionamiento de la organización. En tanto tal, cuenta con una serie de mecanismos de legitima-

ción y regulación de los organismos, para toma de decisiones, asignación de funciones, responsabilidades y actividades particulares de la organización, producto de una construcción colectiva a lo largo del tiempo. En este caso en particular, este entramado de disposiciones internas se ve complejizado por el hecho de que la organización consultante está asentada en dos países, cada uno de ellos con legislaciones particulares que la determinan.

Esta complejidad legal inherente a la ubicación geográfica de la organización hace que, en situaciones concretas que requieren una respuesta o solución rápida, se vean lentificados los tiempos en que la acción solicitada es llevada a cabo. Esta lentitud en la concreción de las acciones es percibida por los miembros de la organización como causante de malestar, en ejemplos tales como: firma y puesta en marcha de contratos, recepción de donaciones, manejo de bienes inmuebles, tratamiento o debate sobre nuevas formas sociales y culturales ante las cuales la comunidad religiosa debe tomar posición (matrimonio, divorcio, aborto, entre otros).

A partir de la recolección de datos se ha evidenciado que no todos los miembros tienen el mismo nivel de comprensión e información sobre las reglamentaciones internas, lo que implicaría cierta centralización de conocimiento en algunos miembros, los que a su vez perciben una sensación de sobrecarga por este hecho. Por otro lado, gran cantidad de integrantes de la congregación perciben demoras, falta de comunicación y obstáculos en la toma de decisiones para arribar a una solución. El interrogante que circula sobre esta situación giraría en torno a la pregunta acerca del por qué de la falta de apropiación del conocimiento de los aspectos legales y contractuales dentro de los que se desenvuelve la organización.

A partir de este interrogante se visualizan tres posiciones: 1) quienes por propia iniciativa se acercan para asesorarse sobre las cuestiones legales; 2) quienes, por otro lado, permanecen en una posición pasiva delegando en otros aquellos temas que ameritarían su participación; por último, 3) quienes por su función dentro de la organización están obligados a conocer las disposiciones vigentes. El desconocimiento de normas y reglamentaciones

2 Obrador: espacio psíquico y virtual que constituye el equipo consultor a efectos de analizar la transferencia, la contratransferencia, y la implicación con la organización consultante y la organización de procedencia (Mezzano, 1996).

externas genera pérdida de inversiones, de propiedades, e inadecuada administración de fondos. De acuerdo a los principios de la fe que profesan, no es pensable la trasgresión de algunos de sus miembros en perjuicio de otros o para beneficio personal, mientras que en el ámbito organizacional es necesario contar con normas que prevean estas acciones. Tal sería el caso de aquellas situaciones que fueron calificadas como dolorosas y conflictivas al interior de la organización y que afectaron los niveles legales, económicos, técnicos y psicosociales.

### *Estructura Técnica*

Es aquella que operativiza el trabajo de la organización en sus aspectos prácticos y concretos en cuanto a distribución de tareas y responsabilidades, a las formas de realización de las mismas, a los tiempos y su alcance, a las personas asignadas para cada una de las tareas, a los sistemas y canales de comunicación e información, y a las condiciones y medio ambiente en el que las actividades se llevan a cabo.

Con relación a los roles y las funciones, y de acuerdo con la estructura organizativa que figura en los organigramas formales y escritos de la organización consultante, los primeros están claramente establecidos en tanto lugares de inserción que son necesarios para el funcionamiento y el logro de los objetivos que se proponen. Si bien cada rol, desde lo formal, tiene establecida su función específica, en muchos casos del accionar cotidiano se evidencia una superposición de funciones que da como resultado una multiplicidad de tareas, generándose, por este motivo, una sensación de sobrecarga en el trabajo para los miembros involucrados. Tal sobrecarga se debe, en parte, a la disminución, especialmente en los últimos años, de miembros con participación activa. Dicha disminución se torna visible ante la crisis social y económica actual de los países sede de la organización, en los que cada vez se necesita más mano de obra para el trabajo comunitario y la urgencia en la resolución de problemas es cada día más acuciante. La

necesidad de soluciones inmediatas, da lugar a que no siempre se convoque a la persona más idónea y capacitada para realizar las tareas, sino a la que se tiene al alcance de la mano. Así mismo, esta urgencia impide que se capacite en tiempo y forma a aquellas personas disponibles para enfrentar las emergencias cotidianas.

Por otro lado, en determinadas ocasiones se produce una personalización de la función, es decir, que la función queda adherida a la persona que históricamente la ha llevado a cabo, hecho que contribuye a la sobrecarga laboral y dificulta la delegación de trabajo.

Al igual que, como fue planteado en la estructura legal, se observa cierto nivel de centralización en el desempeño de roles y funciones, especialmente aquellas que aluden a cuestiones nodales de la comunidad religiosa. A lo planteado hasta aquí se suma como factor agravante el hecho de que en determinadas ocasiones no queda en claro para quien ocupa determinado rol, cuál es la función que debe cumplir al asumirlo o no están del todo explicitados el límite y alcance de dicha función.

El grupo consultante tiene una forma de funcionamiento que abarca diversas y complejas instancias organizacionales de toma de decisión. Es esta estructura organizativa la que ordena a la congregación como organización y ha funcionado con éxito a lo largo de su existencia. Sin embargo, en el contexto turbulento actual, esa estructura organizativa se ve limitada en su accionar. En función de los requerimientos del macro contexto actual, surgió a lo largo de la etapa diagnóstica cierta inquietud en los miembros del grupo con respecto a la estructura organizativa y a su operatividad y efectividad, percibiéndola como poco flexible. Los miembros de la organización se encuentran inmersos en una tensión permanente entre el quedar adheridos a las distintas instancias organizativas –los canales formales de toma de decisiones– y la necesidad de acciones rápidas, concretas y prácticas en situaciones problemáticas cotidianas.

La organización presenta un sistema de funcionamiento democrático con alternancia de las formas delegativa y participativa. Por la magni-

tud de la congregación, el sostenimiento de la estructura democrática requiere necesariamente de una organización jerárquica, sostenida a partir de la representatividad de sus miembros. En las reflexiones grupales, hemos notado cierto malestar en algunos de los miembros al definirse como una organización estructurada jerárquicamente, ya que este posicionamiento estaría contradiciendo las bases de la fe que profesan. El malestar referenciado, podría estar dando cuenta de cierta confusión conceptual ya que homologan funcionamiento vertical con funcionamiento no democrático, entrando en juego la diferencia entre autoridad y autoritarismo (Weber, 1979). En los discursos aparece reforzado el anhelo de ser una organización horizontal, otorgándole a la verticalidad un sentido negativo.

De acuerdo con el sentido que le otorgan al concepto democracia, se consideran responsables todos por igual de lo que sucede en la comunidad. Las decisiones han sido consensuadas o delegadas (estas últimas por desinterés o desinformación), circunstancia ésta que avala la socialización de la culpa, lo que implica, a su vez, sostener en el anonimato a quienes son los verdaderamente responsables de las dificultades emergentes. Este mecanismo permite proyectar en el afuera las causas del malestar institucional.

La transmisión de la información, es decir, el nivel comunicacional constituye uno de los puntos más conflictivos dentro de esta organización. La información se transmite por diversos canales formales, es decir, canales establecidos por las disposiciones internas de la organización. En este punto se plantean dificultades tanto en la transmisión como en la recepción de la información en distintos niveles.

El problema de la comunicación se da tanto en los canales descendentes como ascendentes, es decir, desde las jerarquías a las bases y desde las bases a las jerarquías –canales verticales–, pero también se presentan dificultades en la transmisión de la información entre los miembros de un mismo nivel –canales horizontales–. Se abren interrogantes en relación con: qué se trasmite, cómo se trasmite,

dónde se interrumpe la comunicación, cómo hacer para que sea posible que la información llegue a todos los miembros en igual tiempo y forma.

Cuando los canales formales por donde debe fluir la información se obturan, se da lugar a la transmisión de la misma por canales informales más susceptibles de generar confusiones y malos entendidos que afectan a la organización en su totalidad, obstaculizando el logro de los objetivos propuestos (Ulloa, 1969).

### *Estructura económica*

La adquisición, disponibilidad, distribución y aprovechamiento de los recursos materiales son factores que constituyen el aspecto económico de toda organización.

El contexto socioeconómico actual en el que está inserta la congregación influye necesariamente en su funcionamiento. Cualquier cambio en ese medio externo requiere de una adaptación de las actividades de la organización. Es así como en los últimos años se han visto aumentadas las actividades destinadas a sanear la precariedad económica de ciertos sectores sociales empobrecidos de Latinoamérica.

La urgencia y necesidad de respuesta ante tan adversa situación social provoca la vivencia, principalmente en aquellos que realizan tareas de servicios a la comunidad, de abandono de otras tareas específicas de la transmisión de la fe, trocándolas por una actividad percibida como meramente asistencial. Esta vivencia, en ocasiones, no deja ver que la misma tarea asistencial es parte de la manera como se transmite su fe. Frente a la excesiva demanda surgen frustraciones por no poder responder a todo lo requerido.

Es este contexto socioeconómico el que provoca al interior de la congregación ajustes en su economía, dificultándoles una redistribución interna del dinero. Se ha observado que en algunas sedes regionales de la organización, la falta de información en relación con el origen, distribución y disponibilidad de los recursos económicos es una fuente adicional de malestar.

### *Estructura psicosocial*

En este punto describiremos lo observado en cuanto a las relaciones interpersonales que están en juego en la organización. El reconocimiento de la modalidad de vinculación entre los distintos miembros de la organización resulta de vital importancia en el trabajo de reflexión institucional.

Se ha observado que existe una tendencia por parte de ciertos miembros a callar cuando los que ocupan cargos más altos en la pirámide jerárquica hablan; por momentos el silencio parece predominar. Por el contrario, en ausencia de la jerarquía, las bases parecen desinhibirse; pueden hablar, opinar, escuchar, disentir, acordar y proponer. Por este motivo es que inferimos la existencia de tres discursos distintos dentro de la organización: uno, de carácter pragmático, enunciado por quienes relatan sus malestares y sus miedos desde el llano de la vida cotidiana; otro, de estilo académico-pedagógico, más racional, sostenido continuamente por la jerarquía; y, por último, un tercer discurso, entre silencioso y alejado que portan los miembros de la población rural, la cual no está inmersa en los problemas del poder, del saber y cuya vida se desarrolla en otro ambiente. Esto no significa que no sufran las consecuencias de la desinformación, de los grupos de poder enfrentados, de la distribución del dinero y de todo lo atinente a la organización.

Esta comunidad religiosa está dividida en lo abstracto, y sólo en lo abstracto, en los sectores altos –jerarquía– y la comunidad de base. Una de las inquietudes generalizadas gira en torno al desconocimiento de las tareas que realizan exclusivamente los sectores altos de la comunidad, así como también de las limitaciones con relación a sus funciones. Esta falta de claridad provoca, en el terreno de lo vincular, situaciones de inseguridad y temor personal y grupal, especialmente en referencia al acompañamiento que esos sectores altos realizan a las bases de la comunidad. Esto se concatena, por un lado, con la dificultad de los estratos altos de delegar hacia los estratos bajos funciones y responsabilidades y, por el otro, con el sentimiento generado, en gran parte de esta comunidad religiosa, de que las actividades sólo

pueden ser realizadas por quien detenta el poder formal. Se generan subgrupos a fin de desplazar la agresión sobre otros grupos, en un esfuerzo por afirmar su propio poder sobre los otros, temiendo a su vez ser víctimas del mismo proceso. El binomio inclusión-exclusión está siempre en juego con relación a: funciones, responsabilidades, saberes, poder, procedencia (urbano-rural), participación, toma de decisiones, uso de la palabra, manejo de información, franjas etarias.

Se presenta como preocupación prioritaria para los miembros de la comunidad aquella que remite a que cada vez son menos los integrantes de la congregación, situación que, por otro lado, es real y que implica cierto temor por la desaparición como comunidad de fe. Los integrantes sitúan como causal de esta disminución a las fallas en la transmisión de la fe, idea que concatenan con la de sentirse poco atractivos y ostensibles en comparación con las propuestas religiosas de la sociedad actual. Este sentimiento de frustración se ve acrecentado por la vivencia de ser prestadores incondicionales de servicios comunitarios que son mayormente usufructuados por distintos sectores sociales que, sin embargo, no adhieren a los principios de fe que profesan. Dicha situación desvaloriza, a su entender, la tarea social comunitaria que, eficazmente, llevan a cabo.

Sin embargo, lo anteriormente mencionado no es la única causa de la disminución de miembros. La menor cantidad de jóvenes, ya sea porque emigran o por falencias en la convocatoria, es otra de sus preocupaciones.

La juventud es un desafío al mismo tiempo que un enigma para la sociedad en general. Los jóvenes que pertenecen a esta comunidad buscan un espacio que les permita crecer y desarrollarse como miembros activos. Manifiestan la necesidad de una guía que les enseñe cómo apropiarse de los diferentes espacios, que los conduzca y les enseñe a conducir; no simplemente que se les asigne un lugar sino que los ayuden a poder ocuparlo, que sus propuestas sean escuchadas y valoradas. Ellos están y quieren participar, proponer, construir, aportar, pero sienten la necesidad de que los reconozcan. Se registra el par presencia-ausencia con relación a los

jóvenes aludiendo a quienes efectivamente están, participan y, sin embargo, quedan invisibilizados frente a la expectativa de que otros jóvenes, otros practicantes lleguen. Este efecto de invisibilización también se extiende a sectores rurales, a miembros de tercera edad y a mujeres.

Es necesario que la organización se constituya como grupo de referencia y pertenencia para los jóvenes, como un grupo que los convoque a ser parte activa de todas las instancias de la comunidad. Observamos que son pocos los miembros de la organización que se encuentran comprendidos en la franja etaria de 35 y 45 años, producto quizás del accionar del terrorismo de estado que asoló al pueblo latinoamericano.

De acuerdo con lo relevado pudimos observar que la congregación se percibe como una comunidad unida por sus principios de fe, siendo ésta el sostén libidinal (Freud, 1948) de toda la estructura. Uno de los puntos fuertes observados es que al estar reunidos en grupo pueden establecer intercambios productivos sostenidos en un vínculo de respeto, poniendo en juego los saberes y no saberes acerca de la temática que están tratando.

Se hace evidente con relación al género la división de tareas, quedando los hombres más ligados a la toma de decisiones y las mujeres con mayor apertura a la comunidad.

En este sentido, por un lado, se observa una antigua incorporación de la mujer a las actividades de la organización: existen grupos femeninos trabajando desde muchos años atrás y se observan mujeres en sectores altos de la organización que cumplen las mismas funciones que los hombres. Por otro, sin embargo, éstas sólo pueden ejercer dicha función de medio tiempo, mientras que los hombres lo hacen de tiempo completo, por lo tanto también hay diferencias respecto a la remuneración.

Al mismo tiempo, notamos que las mujeres participan menos de las discusiones y debates, lo que vendría a conjugarse con la queja surgida en relación con las escasas invitaciones que reciben para participar en reuniones que implican toma de decisiones.

Si bien en general pudimos observar que portan un discurso a favor de la igualdad de género, por

ejemplo en los comunicados que hacen públicos a favor de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, notamos una insistencia discursiva en reconocer la presencia femenina. En varias ocasiones, para referirse a los presentes se hace alusión a “nosotros y nosotras”, inclusive en discursos formales o conversaciones informales. Dicha insistencia en la diferenciación de género, termina abriendo la pregunta respecto a si esta necesidad de remarcar continuamente la presencia de mujeres no está hablando de una falla en su reconocimiento efectivo.

Surge la necesidad de historizar para, a partir de ello y tal como plantea Martín Baró (1987), poder apropiarse de la historia y dejar de repetir lo acontecido a lo largo de la existencia de esta comunidad: la persecución y el destierro. También observamos una necesidad de transformación, a la vez que cierto temor a enfrentarse a lo nuevo. Detrás de dicho temor podría encontrarse una fantasía de fragmentación exacerbada a partir de la propia historia de la comunidad, historia encriptada y mítica que sólo permite su repetición como garantía de continuidad.

Las situaciones conflictivas que vivencian en el aquí y ahora, reactualizan la historia de la organización y son expresión emergente de conflictos institucionales: división, heterogeneidad de criterios, temor al afuera, ligazón estrecha entre aspectos de fe y aspectos organizacionales.

### *Macrocontexto*

Al hablar de contexto aludimos a la relación de los miembros con el medio ecológico, económico, social, político y cultural en el que la organización está inserta.

La complejidad del contexto reside en que es una organización asentada en dos países distintos, los cuales han vivido y viven avatares políticos, sociales e históricos que, si bien son similares, se producen en distintos tiempos históricos. Más allá de las diferencias geográficas propias de su composición, la organización en tanto comunidad de fe –ante determinadas situaciones, hechos o debates sociales– toma una posición intentando

unificar criterios. Estos debates internos se dificultan ya que se deben tener en cuenta los elementos distintivos de cada país, como por ejemplo en lo que respecta a las bendiciones matrimoniales o a la posición respecto de la salud reproductiva.

Históricamente, uno de los países ha sido la sede de los primeros asentamientos. En los discursos de los miembros de la organización, aparece señalado que en la actualidad dicho país seguirá siendo el centro de la congregación, porque esta impronta histórica ha determinado la existencia de muchas localidades con un alto porcentaje de población seguidora de su fe.

Debido a la distribución geográfica y a la amplitud de las distancias entre las distintas comunidades, es complejo acordar los puntos de encuentro para las reuniones comunes, así como también la manera de hacer llegar la información a las regiones más alejadas.

Otra característica propia de esta organización, y en relación con lo expresado, es que en ambos países se asienta en medios urbanos y rurales, característica que se presenta como el correlato actual de la historia, en tanto los primeros asentamientos se ubicaron en contextos rurales y luego en poblaciones urbanas. Los miembros que viven y trabajan en los contextos rurales, y que desarrollan sus actividades en un medio muy diferente al urbano, expresaron en las reflexiones grupales sus problemáticas particulares, manifestando en varias ocasiones la vivencia de sentirse alejados de los conflictos propios de las zonas urbanas y señalando, en algunos casos, no estar al tanto de los temas que se planteaban como problemáticos para la organización. Además, algunos agregaron el hecho no estar capacitados para opinar sobre ellos, situación que podría estar dando cuenta de cierta dificultad de la organización con relación a la manera de integrar la diversidad que le es propia.

## Conclusión

La problemática institucional con sus distintas expresiones se sintetiza en el deslizamiento existente

entre dimensiones y lógicas de funcionamiento de diverso orden:

- a) la comunidad religiosa en tanto iguales unidos por sus principios de fe y
- b) la organización regulada por lógicas que rigen su estructura y funcionamiento tal como se plasma en su organigrama y en las reglamentaciones. La organización está compuesta por distintas instancias y organismos en función de su magnitud y complejidad.

En la primera dimensión lo que aparece como valor central es la 'igualdad' entre miembros de una comunidad unificada por la fe. En tanto, en la segunda aparece el predominio de la 'heterogeneidad' y la 'diferenciación' que una organización compleja como ésta se propone para llevar adelante las diferentes acciones, asumir los distintos roles, conjugar organismos asentados en diversas regiones geográficas, entre otras cuestiones.

La articulación entre los principios de fe y la forma en que se plasma una organización religiosa es necesaria y ha sostenido a esta congregación a lo largo de los años; sin embargo, y en función de los malestares recabados en este diagnóstico institucional, sostenemos que se evidencia una confusión entre estos dos planos. Es esta confusión la que podría explicar la dilación de las resoluciones frente a situaciones conflictivas, el temor a hablar en ciertos ámbitos sobre hechos que conllevan sufrimiento, la dificultad para prever y/o anticipar crisis internas que han ido dando señales antes de instalarse como tales.

Distinguir a esta congregación como una 'comunidad de pares', con sus principios religiosos y doctrina de fe como elemento cohesionador y unificador, de la congregación como 'organización racional', con objetivos, metas, actividades, modalidades de funcionamiento y niveles jerárquicos diferenciados, sería uno de los posibles caminos por emprender en la reflexión sobre las causas de los malestares y/o sufrimientos existentes.

Por otro lado, y en la misma dirección, sostenemos que un posible replanteo en relación con la estructura organizativa y con la modalidad de

funcionamiento no necesariamente implica un cuestionamiento de sus principios religiosos. Esto llevaría a la posibilidad de preguntarse si la congregación como organización ha podido adaptarse con éxito a las condiciones que los tiempos actuales imponen sin que esto suponga un cuestionamiento de su fe.

Otro camino sería plantearse, frente a la profunda crisis económica y social, a cuáles cuestiones de demanda cotidiana puede la congregación como organización responder y a cuáles no. En este punto se despliega una pregunta, que se hacen en distintas oportunidades, respecto a qué significa ser miembro de esta comunidad religiosa, pregunta central acerca de la identidad como tal. Frente a la aparente ausencia de una reflexión profunda, surge la idea de que hay que dar respuesta a todo y de una manera que no contradiga los principios religiosos. Cada miembro siente que debe responder a todo lo que se demanda, siendo esto una fuente de sobrecarga y frustración en la medida en que no todo puede ser resuelto en el tiempo y en la forma esperada. En muchas ocasiones esta sensación obstaculiza la posibilidad de ver la gran cantidad de obras y actividades que son llevadas a cabo diariamente con éxito, y el alcance y los efectos positivos que tienen en la sociedad en la que están insertos.

En este proceso diagnóstico, desde los primeros encuentros, surge en los consultantes la sensación de dejar de lado lo importante frente a lo que aparece como urgente. La cuestión de la urgencia los impregna, por momentos, de una sensación de pérdida de contención en el trabajo en y para la congregación. Se haría necesaria, a partir de lo antes mencionado, la posibilidad de diferenciar aquello que consideran importante de lo urgente. Esta diferenciación es la que, como equipo, proponemos realizar en una etapa de intervención propiamente dicha.

La etapa de intervención mencionada es la que estamos llevando adelante en la actualidad; esperamos compartir los resultados de la misma una vez finalizado y procesado el trabajo en terreno.

## Referencias

- Bleger, E. Enríquez, F. Fornari, P. Fustier, R. Rousillon & P. Vidal (Eds.), *La institución y las instituciones* (pp. 15-67). Buenos Aires: Paidós.
- Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Freud, S. (1948). Psicología de las masas y análisis del yo. En L. López-Ballesteros (Ed. & Trad.), *Obras Completas* (Vol. 9, pp. 3-105). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Kaës, R. (1989). Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En R. Kaës, J. Lourau, R. (1994). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Malfé, R. (1981). Psicología institucional psicoanalítica. *Revista Argentina de Psicología*, 30, 27-44.
- Martín Baró, I. (1987). El latino indolente. Carácter ideológico del fatalismo latinoamericano. En M. Montero (Comp.), *Psicología Política Latinoamericana* (pp. 135-162). Caracas: Panapo.
- Mezzano, A. (1996). *La Tolda y el Obrador. Dos metáforas sociales para la comprensión institucional*. Buenos Aires: Catálogos.
- Mezzano, A. (2003). *Psicólogos institucionales trabajando. La Psicología Institucional en docencia, investigación y extensión universitaria*. Buenos Aires: Eudeba.
- Mezzano, R. (2000). *Práctica y organización de obra. Unidad en docencia, extensión e investigación*. Buenos Aires: Eudeba.
- Mendel, G. (1973). *Sociopsicoanálisis I*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Pachuk, C. & Friedler, R. (Eds.), *Diccionario de psicoanálisis de las configuraciones vinculares* (1ª ed.). Buenos Aires: El Candil.
- Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Ulloa, F. (1969). Análisis psicoanalítico de las instituciones. *Revista de Psicoanálisis*, 26, 35-75.
- Weber, M. (1979). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

