

## LA ESCUCHA, Y POR QUÉ NO, LA MIRADA SOBRE LO INSTITUCIONAL

Los saberes y los hábitos que nos atraviesan (y no somos conscientes)

Publicado en *Encuentros*, Publicación del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Buenos Aires, Distrito XV San Isidro, Año III, Nro. 6 Marzo de 1994

Lic. Juan José Ferrarós\*

¿Qué buscan y qué buscamos las personas que compartimos con otros, que hacemos una tarea con otros? Desde la necesidad, el deseo o el amor, desde el bebé a los adultos y los mayores, los grupos y las organizaciones nos ofrecen un campo fértil a la producción, la satisfacción y la trascendencia pero simultáneamente nos producen restricción, frustración y malestar. ¿En qué medida nos satisfacen y nos frustran?

### ¿Cuándo y para qué pedimos que un tercero intervenga?

¿Buscamos lo mismo y de la misma manera?

¿Una justificación?

¿Un camino alternativo al sufrimiento?

¿Una satisfacción sustitutiva?

¿Que se haga justicia?

¿Que nos den la razón?

¿Que nos convaliden en lo heroico de nuestra gestión o mártires que somos?

¿Un nuevo acuerdo que nos dé seguridad?

#### Caso 1

Soy la Directora de una Escuela, tenemos problemas con los docentes: faltan, algunos son "muy irresponsables", otros por enfermedad o toman licencia..., ser comprensiva no dio resultado, "bajar línea" tampoco...

#### Caso 2

Soy el Ing° A, asesor en Procesos de Calidad Total en la industria. Los propios dueños dificultan y postergan la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad que solicitaron con urgencia. Quiero aclarar las cosas para que no me responsabilicen...

### Caso 3

Somos un equipo de profesionales que trabajamos en drogadependencia y hace un año que no tenemos pacientes... Queríamos una supervisión...

#### ¿Qué tienen en común estas situaciones?

La escucha. La escucha desde la Psicología Institucional. Además de ser una especialidad dentro del campo de la Psicología, la Psicología Institucional es una perspectiva para conceptualizar lo psicológico en cualquier profesión. El análisis de las prácticas, discursos y modos de interrelación instituidos para la realización de proyectos colectivos, trasciende el trabajo con las organizaciones y despliega un área de significaciones muchas veces abandonada a otros profesionales de cuya "invasión" solemos quejarnos.

#### ¿Qué Podemos Hacer Los Psicólogos Institucionales?

No en todos los casos hay una clara demanda de intervención. En algunos, se presenta una persona o un grupo y plantea una cuestión organizacional. En otros, se formula ambiguamente algún pedido puesto en palabras como se pudo, sin referirlo a la organización, como asesoramiento, supervisión, solicitud de bibliografía, etc.

Decodificar la demanda consistirá, en un primer acercamiento, en contextualizarla institucionalmente, lo cual la redefine. Y desde ese momento, en escuchar, mirar la conformación del grupo que componen, develar los imaginarios personales respecto del conjunto y la tarea que los nuclea; los imaginarios que cada uno atribuye al conjunto respecto de sí y la tarea, cómo van constituyendo un particular entramado relacional. El orden instituido, lo reglado, y los movimientos instituyentes que adecúan y desvían de la tarea propuesta, la singular manera de pensar y hacer de este grupo (cultura organizacional) atravesada por las grandes instituciones que regulan la sociedad y constituyen la Cultura, se irán perfilando en el discurso.

Podemos brindar un espacio de encuentro y análisis en condiciones particulares (alguien escucha desde otro lugar, cuando un tercero terea entre dos o más personas que comparten una tarea, muchas veces este sólo hecho crea un clima de impasse, una pausa que permite evaluar, analizar). Intervenir, sería "venir entre" los que demandan con distinta implicación que ellos, reflexionar sobre las cuestiones organizacionales, los fenómenos institucionales y los propios instituidos de nuestra formación y práctica profesional.

"Visualizar el nudo del conflicto sólo en el interior de uno de los personajes del drama, oculta la problemática que se manifiesta al nivel de los intercambios y por lo tanto en la distribución de los poderes"<sup>1</sup>.

Un ejemplo común, en el que se evidencia la disociación en nuestras conceptualizaciones del contexto social surge en el siguiente: a la demanda de una escuela de diagnosticar a un niño con "problemas escolares" solemos responder al pedido manifiesto diagnosticándolo, sin comprender qué significa este pedido en el contexto institucional. Podemos así, sin

---

<sup>1</sup> Lic. Virginia Schejter

querer, colaborar con los docentes en castigar al niño por su falta de adaptación y en suprimir un síntoma ruidoso en una institución llena de chirridos."

### Comentemos El Primer Caso Citado

¿Qué hace huir a los docentes de la escuela ¿La irresponsabilidad? ¿La enfermedad? Nos reunimos con el plantel completo: directora, psicóloga, trabajadora social, psicopedagoga, docentes, docentes especiales, porteras....

Al principio sólo nos explican sus diferencias personales, se acusa a quienes llegan siempre tarde, a quienes se borran de cuidar a los chicos en el recreo, se quejan de no tener con quién contar cuando hay problemas de conducta, o quién se ocupará de bancar a la madre de... o citar a los padres...

¿Qué estaría pasando respecto de la tarea? ¿Estaría desplazado el eje de la tarea o todo esto estaría determinado por la misma? Se trataba de una Escuela de Recuperación: ¿De qué habrían de ser recuperados esos chicos?

- ▣ "Básicamente de "retraso social". Hay por supuesto casos especiales".
- ▣ "¿Cómo recuperarlos aisladamente, del ambiente familiar de atraso en el que están inmersos, con padres desocupados o subocupados, donde los chicos pasan el resto del tiempo extra escolar en la calle?"
- ▣ "¿Puede la Trabajadora Social dedicarse a los problemas de los chicos sin ocuparse también de la salida laboral de los padres?"

En la medida que se fueron develando las prácticas predominantes, los intercambios desplegados en el espacio y el tiempo institucional y los discursos propios de ese colectivo, se fueron construyendo las hipótesis que daban cuenta de las producciones fantasmáticas, fantasías, mitos, escenas temidas estereotipos, identificaciones...

Pensamos juntos a través de un año de reuniones mensuales: uno de los imaginarios construidos, se trataba ni más ni menos que de una cruzada de rehabilitación social de un sector de la comunidad; donde la tarea de recuperación psicopedagógica se deslizaba a la social y de los niños a la compensación de una política social centrífuga que dejaba cada vez más personas al margen de una subsistencia digna; la tarea así planteada era abrumadora. Situación compleja y polémica pero imposible de resolver desde una decisión personal, inclusive desde el "sacerdocio" del magisterio - "Si la Escuela es un segundo Hogar y las maestras una segunda madre..." (El sacerdocio era ya un martirio).

Las propuestas omnipotentes resultan usualmente en impotencia, sufrimiento decepción o enfermedad. Nos enteramos allí que una de las colegas estaba con licencia psiquiátrica desde que tuvo un "brote" en un recreo; entre otros casos, igualmente dramáticos.

Paulatinamente se pudo pasar de la sensación de impotencia absoluta, a "recuperar" los logros y avances de numerosos chicos "recuperados" para la Escuela Común, incluso como la Escuela había logrado ser un referente de reunión e inclusión social para estos padres, con sus hijos y entre sí. Poner en palabras algunos de los "supuestos", saberes e ideales de la ideología dominante, las alianzas, y mensurar la tarea ciclópea que se estaba llevando a cabo, permitió tener más conciencia del grado de exigencia y la exagerada persecución a algunos compañeros.

A lo largo de ese año como consecuencia del trabajo de esclarecimiento y elaboración se pudo recrear un clima de confianza y solidaridad para fijar prioridades y alcances de la tarea para cada nuevo momento, dosificando y racionalizando los recursos y la energía.

Los casos 2 y 3 plantearon otros "supuestos", ideales, alianzas, intercambios, fantasías, escenas temidas, identificaciones... en los que adentrarnos aquí excedería este escrito, más aún daría para desarrollar un seminario. Pero, ¿no sería más apasionante reflexionar también sobre las determinaciones, mitos y supuestos saberes que nos atraviesan en nuestras propias prácticas profesionales, organizacionales y también cotidianas, aún cuando pensamos estos casos? Es pensar y develar juntos nuestra propia implicación.

*Enero 1994*

*Lic. Juan José Ferrarós*

[ferraros@gmail.com](mailto:ferraros@gmail.com) [www.ferraros.com.ar](http://www.ferraros.com.ar)  
[www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros](http://www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros)

---

\* Lic. Juan José Ferrarós

Consultor y facilitador de procesos de desarrollo personal y coaching de profesionales, conductores y coordinadores de grupos. Facilitador en formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Consultor y facilitador de en procesos de cambio cultural en las organizaciones, Calidad de servicio y la Atención al cliente; Cultura del cuidado e Inducción de la conducta segura y Prevención del distrés (disfunción por estrés) y burn out

Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Licenciado en Psicología, en la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA); Psicoanalista (Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados); Operador en Psicología Social (Título terciario) y Coordinador de Grupos Operativos y Técnicas Psicodramáticas.

Investigador Categoría III, Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires, Director de numerosas investigaciones sobre prácticas profesionales. Autor de capítulos de libros, artículos y publicaciones sobre comunicación, equipos de trabajo. Compilador y coautor del libro "Práctica profesional: satisfacción y malestar en el trabajo" (2010).

---