



Asociación para el Estudio de Temas Grupales,
Psicosociales e Institucionales

ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES (ISSN 1886-6530)

www.area3.org.es

Nº 18 – Invierno 2014

LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EXISTENCIA: ALGUNOS APORTES PARA UN DEBATE

Cristina Heuguerot ¹

A modo de introducción

El trabajo está centrado en la gestión a partir de una compulsa bibliográfica, teórica y sistemática que incluye desde las visiones más actuales y tradicionales a enfoques más críticos. Utiliza datos y hechos recopilados en intervenciones institucionales previas o incluso apela al conocimiento personal de la propia experiencia vivida en instituciones de existencia desde diferentes lugares asumidos en ellas.

Considera que las instituciones son construcciones sociales y no “algo dado” ya que según Castoriadis (1983) el colectivo social se apoya en una lógica conjuntista-identitaria para crear y recrear permanentemente las significaciones imaginarias sociales que en último término unen a los seres humanos. Vivir en sociedad es compartir (aún desde la crítica) un imaginario social instituido y modificado permanentemente por obra de lo instituyente. Las grandes instituciones alojan esos

¹ Cristina Heuguerot es Prof. Adjunta Gr. 3 del Departamento de Estudios en Docencia (DEED) de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE) de la Universidad de la República (UdelaR). Uruguay. @ mheuguer@gmail.com

procesos; Estado, Salud, Familia, Educación, tienen la finalidad es formar y cuidar a los sujetos. Hablar de organizaciones- instituciones de existencia (Enriquez, 2002) supone posicionarse en un enfoque teórico que considera que éstas son cualitativamente distintas a las empresas de producción, orientadas siempre y en último término por el afán de lucro y la lógica del capital.

Parte de una Psicología Institucional heredera del institucionalismo crítico francés ya clásico; recoge influencias de la psicología social rioplatense y se nutre de construcciones teóricas y metodológicas de la sociología clínica. Es un área de docencia e investigación de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE) de la Universidad de la República (UdelaR). Considera a las instituciones como un campo complejo de problemas que deben ser analizadas/investigadas desde la interdisciplinariedad y la multirreferencialidad, priorizando metodologías cualitativas. Esa complejidad se hace evidente al visualizar las distintas dimensiones y planos que las componen. La dimensión organización, centrada en los aspectos más visibles y concretos como el organigrama, los reglamentos y la infraestructura; la dimensión sociohistórica es decir la institución entendida en una perspectiva diacrónica y contextualizada; y la psicossimbólica e imaginaria constituida por aspectos conscientes e inconscientes, que se manifiestan de modo implícito y explícito, atravesando a sujetos, grupos y a otras instituciones que se entranan en ella. Todo ello otorga sentido al mundo circundante y hace posible la vida en común de los seres humanos. Por ello, también la dimensión existencial de sujetos y grupos que por ellas transitan, será otra puerta de entrada posible para comprender el estado de situación de la institución en la que se desea investigar/intervenir. Ese interés por los aspectos vivenciales de los sujetos involucrados no deja afuera al

propio investigador, que, como ya fuera establecido en los estudios pioneros de los institucionalistas franceses debe analizar su propia implicación (Lourau) y los fenómenos transferenciales y contratransferenciales (Freud) que se presentan durante el proceso investigativo.

Contexto hipermoderno y cultura neoliberal

La reestructura capitalista desde mediados del siglo XX, favorecida por las nuevas tecnologías de comunicación y transporte produjo procesos de globalización y regionalización que generaron nuevos escenarios sociales. La disminución del empleo, los cambios acelerados en el mundo del trabajo y el aumento de la pobreza y la exclusión se manifiestan y en este contexto irrumpen con fuerza en los textos académicos y en el mundo científico algunos conceptos, acontecimientos e ideas que como “neoliberalismo”, “hiper o posmodernidad”, “calidad”, “gestión”, son objeto de polémicas entre los científicos sociales en forma recurrente. No parece necesario justificar la afirmación de Castoriadis (1983) de que las palabras instituyen realidades para comprender que esos conceptos, presentados muchas veces como neutrales o asépticos, definen las temáticas en las que se centran los debates. Según de Gaulejac (2005) estos son tiempos hipermodernos caracterizados por la presencia de algunas paradojas nacidas durante la modernidad; considera que se trata de “la exacerbación de las contradicciones de la modernidad, en particular la dominación ‘irracional’ de la racionalidad instrumental, el cumplimiento de progresos tecnológicos y económicos que son factores de regresiones sociales, la conquista de la autonomía de los sujetos que los convierte en dependientes”. (p. 18) Tensiones que ponen a prueba la racionalidad individual subjetiva y marcan las relaciones

sociales en términos de competencia entre los “losers” y los “winners”; una lucha de clases que continúa pero acompañada ahora también por una “lucha de lugares” (de Gaulejac, 2005) que también tienen sus efectos sociales. En esa sociedad dual de “winners” y de “losers” se adjudica a los propios sujetos la responsabilidad de sus condiciones de existencia vivida como una vergüenza.

Los cambios del sistema atraviesan el mundo existencial de los sujetos y la vida social a través de la imposición de lo que Rebellato (1998) ha caracterizado como “cultura neoliberal” que aunque se presenta aséptica y neutral posee en sí misma una visión del mundo, del hombre, del conocimiento científico que han sido naturalizadas. En ese fenómeno de naturalización radica su poder que exhibe sus efectos en sujetos, grupos e instituciones. Por ello a veces en forma explícita y otras en forma invisible impulsan, suponen, sugieren y exigen ciertos modos de relacionamiento entre los sujetos y en los grupos e instituciones; del mismo modo que determinados valores, principios, actitudes, estigmas o prejuicios, -entre otros- se insertan “naturalmente” en el ámbito de lo social provocando modificaciones que marcan a los sujetos, afectan su subjetividad y los modos y procesos de subjetivación. El concepto “cultura neoliberal” desarrollado por Rebellato (1995, 1998) permite abordar comprensiva y críticamente este momento socio-histórico, mostrando además las conexiones profundas entre una racionalidad que suele presentarse como del orden de lo natural, en forma pragmática, pero que contiene principios filosóficos y éticos funcionales al sistema.

Según Rebellato (1995) el neoliberalismo tiene “un fuerte componente ético político” Y agrega que en eso radica “...una de sus mayores posibilidades de penetración, puesto que lo hace en virtud de una cultura de la desesperanza, a cuyo

fortalecimiento contribuye, y de un naturalismo ético que conduce a aceptar con actitud fatalista la imposibilidad de alternativas porque "...la ofensiva neoliberal (...) se autoproclama como alternativa única" (Rebellato, 1995, p. 15). Así la "cultura neoliberal o de la desesperanza" afecta el mundo de la vida, produce el terror a la exclusión, violencias autodestructivas o de competitividad exageradas, "se pierde el valor del otro como alteridad dialogante y se lo reemplaza por el valor del otro como alteridad amenazante" (1998). Para él la cultura neoliberal produce aislamiento, soledad, conductas pasivas frente a una sociedad del espectáculo y superficialidad en los afectos y el compromiso, algunos de los signos del presente también señalados por otros autores, como Bauman. También produce cambios en las subjetividades, los que han sido señalados por diversos autores (Fernández, 2007; de Gaulejac, 2011; Araújo, 2011) y que Rebellato resume al expresar que "...la eficacia competitiva desemboca en subjetividades constituidas sobre la base de la compulsión a actuar y de la angustia por triunfar" (1998).

Siguiendo a Habermas, Rebellato (1998) afirma: "El imaginario de la tecnología transformada en racionalidad única, impone el modelo de la razón instrumental, ahogando los potenciales de una razón práctica emancipatoria" al tiempo que la actividad política pasa a ser actividad de técnicos, socavando los fundamentos de la democracia integral y al mismo tiempo, negando la diversidad "en virtud de que este modelo y cultura hegemónicos se afirman excluyendo" (1998). Ahora bien, se afirmará aquí que esa "cultura neoliberal", cuyos efectos han sido magistralmente sintetizados por Rebellato, se entranan hoy en las organizaciones-instituciones de existencia (Enriquez, 2002) a través de diferentes modos.

El asunto de la gestión

La reestructura del sistema acentuó las luchas por la sobrevivencia entre las grandes empresas productivas. El éxito empresarial se adjudicó a algunos cambios en la gestión a través de ciertas prácticas directivas y formas organizativas reticulares, con una retroalimentación permanente de la información managerial fue posible anticiparse a sus competidoras y multiplicar sus ganancias sobreviviendo en un mercado altamente competitivo. Esa gestión orientada por la búsqueda de la calidad o la calidad total, centrada en la necesidad de lograr una excelencia continua, tiene sus efectos no siempre positivos en los seres humanos que deben implementarlas, todo lo cual ha sido bastante investigado por algunos autores (Aubert y de Gaulejac, 1993; de Gaulejac, 2005, 2011; Araújo, 2011). En Uruguay desde fines del siglo XX, esas formas gestionarias también se manifestaron con fuerza no sólo en empresas productivas sino especialmente en la educación y en la salud. En la educación las reformas introducidas por los organismos internacionales como el BID, CEPAL o Cinterfor se centraron en formar a los profesores y directivos en estas nuevas prácticas prometiendo mejores resultados. En ese sentido y solo a título de ejemplo, vale la pena mencionar un “Manual de Capacitación para Directivos de Centros de Formación”(1999) cuyo autor era Asesor del BID para orientar la reforma de la Educación Técnica en Uruguay. En él se afirma que se sintetiza lo que hay que saber para poder gestionar un centro educativo en “épocas de incertidumbre” (p. 19) y expresa que “Una de las modernas herramientas utilizadas por los sistemas educativos en materia de gestión organizacional es el trabajo por proyectos, cuya expresión global y comprehensiva se encuentra en el denominado Proyecto innovador de Centro.” (p.21) Si bien la reforma mencionada

abarcó aspectos pedagógico-didácticos se centró especialmente en la formación para la Gestión de sus profesionales a través de cursos y talleres.

Así, las instituciones educativas incorporaron formas de gestión como las de las empresas productivas. Esas formas de gestión están basadas en la definición de Misión, Visión y Valores los que son decididos por el colectivo docente y actúan como orientadores del trabajo conjunto. El establecimiento de un Plan estratégico de acción, orientado por una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) fue el centro de los cambios y la garantía para obtener los mejores resultados educativos cuyo epicentro no era ya el aula, porque se afirmaba que “...en estos tiempos no alcanza solo con enseñar” (p.21) al tiempo que también se introdujo una “Evaluación por los resultados”

Una primera interrogante para el debate:

¿Es adecuado traspolar mecánicamente formas gestionarias de empresas productivas a las instituciones educativas?

Cabe recordar que dichas formas gestionarias fueron la respuesta adecuada para un mercado competitivo creciente en empresas orientadas por la lógica del capital. Por ello nos preguntamos:

¿Es lícito visualizar así a las instituciones de existencia?

Otra reflexión permite interrogarse sobre los efectos que pudo haber generado en el plantel docente ese giro de atención del aula hacia la gestión, pretendiendo que de ese modo se resolverían los problemas educativos. Pensar en Organizaciones-Instituciones de Existencia supone comprender que son construcciones humanas cuya finalidad es formar y cuidar a los sujetos sociales. El concepto es potente porque permite discriminar claramente las empresas de producción de las

instituciones como la educación, la salud, el estado, la familia, entre otras. Asimismo, porque permite percibir que entre estas instituciones hay más acercamiento del que suele visualizarse habitualmente.

Si bien existe una dimensión organizativa para cumplir la función asignada, es el fin compartido entre sus integrantes el que otorga sentido y carga de valor al desempeño en ellas. Por eso es tanta la conmoción cuando aparecen conductas agresivas, (de los padres a los maestros, por ejemplo) porque esas acciones cuestionan directamente esa finalidad compartida socialmente. Esta finalidad (y no función) debería ser siempre el punto de partida, orientador del decir- hacer-pensar sobre ellas. En estas instituciones son centrales las relaciones entre los sujetos de la institución, en una trama que además de racional (lo que es, lo esperable) posee otras dimensiones simbólicas e imaginarias. En ellas se atraviesan distintas lógicas: pedagógicas, técnicas, laborales o económicas, entre otras. En un contexto capitalista neoliberal, es usual – aunque poco adecuado- que la lógica económica se imponga comandando la toma de decisiones. Por ello debería ser una discusión prioritaria en las instituciones educativas o de salud el asunto de la gestión ya que tales decisiones llegan a alterar el sentido institucional.

La vivencia en ellas no es fácil porque hay un alto monto de implicación, de compromiso consciente o inconsciente. En ellas se asocian y se enfrentan finalidad y ética, los valores de los sujetos, generando muchas veces problemas y dilemas que también son existenciales, afectando en última instancia a toda la sociedad. Si bien todo trabajo conlleva cierto sufrimiento, en las instituciones de existencia se hace más evidente. Como afirma Kaës (2002) "...el estudio de los procesos y de las estructuras psíquicas de las instituciones no es accesible la mayoría de las veces

sino a partir del sufrimiento que en ellas se experimenta...” (2002, p.12). Para ser parte de cualquier institución de existencia los sujetos deben resignar sus deseos, establecer vínculos de pertenencia. Las instituciones generan fenómenos transferenciales que nos comprometen y nos conminan más allá de los reglamentos; el poder se manifiesta por medio de los dobles discursos, la invisibilidad o los olvidos inexplicables; el sufrimiento y los dilemas éticos y técnicos surgen cuando hay discrepancias entre la tarea a realizar, los medios de que se disponen y la evaluación, entre otros aspectos a considerar. En “El malestar en la Cultura” Freud (1929) señalaba que el sufrimiento amenaza a través de las relaciones con otros seres humanos. Y en este sentido agrega: “El sufrimiento que emana de esta última fuente quizá nos sea más doloroso que cualquier otro” Formar parte de las instituciones de existencia tiene siempre un costo psíquico, que las personas suelen expresar como una vivencia de sufrimiento. Se manifiesta ya sea como un malestar individual o como conflictos en los grupos que por ellas transitan, generando a veces verdaderas crisis institucionales. Trabajar con “los otros”, cuidar o formar a otros sujetos es una tarea particular que tensiona permanentemente no solo la pertinencia y la adecuación de saberes y prácticas en el desempeño profesional sino una tarea que compromete al sujeto como totalidad.

Desde esta perspectiva deben comprenderse algunos problemas reiterados como las inasistencias al trabajo entre docentes o en el personal de Salud, las frecuentes certificaciones por enfermedades psicosomáticas o ciertas patologías asociadas al desempeño laboral, como el Síndrome de Burn Out, el Stress y la depresión. Son síntomas que reclaman formas de prevención y de atención específicas desarrolladas institucionalmente para cuidar a los sujetos que forman y cuidan a

otros seres humanos. Tales dificultades surgen en los otros sujetos de la institución en manifestaciones diversas ya sea entre los usuarios del sistema de salud en forma de resistencia a las indicaciones de los profesionales o entre los estudiantes. ¿Cómo interpretar en Uruguay la deserción voluntaria, individual del sistema educativo formal obligatorio, de los grupos sociales más vulnerabilizados? ¿Será un síntoma que denota un sufrimiento y al mismo tiempo confirma socialmente la representación instituida – y por supuesto errónea- de que los pobres son menos inteligentes?

A modo de cierre provisorio

Hay otros sufrimientos innecesarios producidos por los procesos sociohistóricos más actuales. En estos tiempos de cultura neoliberal trabajar en instituciones de Educación Superior tiene su costo. Se pretende formar profesionales en salud mental utilizando dispositivos y reglamentos muy poco saludables, en los que el sentido de enseñar y aprender está totalmente desvirtuado. A modo de ejemplo, enseñar y aprender en clases multitudinarias en que el docente no conoce a sus estudiantes, en que se proponen exámenes parciales efectuados por Internet y basados en “pruebas objetivas” entre otros mecanismos habituales en la Educación Superior, es tratar a los sujetos como cosas y poco tiene para aportar a la salud mental de los sujetos involucrados. Un problema mayor si el profesional en formación deberá desempeñarse para promover la salud mental.

Asimismo, en el contexto de cultura neoliberal han aparecido nuevas formas – innecesarias, decimos- de sufrimiento aún en las instituciones públicas de salud y educación: como los contratos a término, las tercerizaciones, las formas de desregulación del trabajo, entre otras.

A nivel académico y en Educación Superior se percibe la institucionalización de ciertas formas rígidas, “correctas” del hacer: ciertas exigencias formales de presentar un currículum, una única forma posible de hacer un proyecto o una tesis o una investigación, describir algo en cierto número de palabras previamente definido por otros. Así, ¿dónde queda la creatividad?

Es en este sentido que vale la pena reflexionar sobre esas formas de gestión introducidas muchas veces a la fuerza, tanto en Salud como en Educación en instituciones estatales.

En el caso de la Educación, en Uruguay, ya han pasado casi 25 años de su implementación y nos preguntamos:

¿Qué efectos han generado? ¿Mejoraron los resultados educativos como prometían los Organismos Internacionales al financiar las reformas educativas de la década de los 90’?

Por eso nos preguntamos: ¿Cuándo evaluamos tales cosas y comenzamos a pensar con cabeza propia?

Referencias

- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Araújo, A. M. (2011) (Compilador) *Sociología Clínica una epistemología para la acción*. Montevideo: Psicolibros.
- Bauman, Z. (2007). *Modernidad Líquida*. (1ª ed.). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Castoriadis, C. (1983). *La Institución imaginaria de la Sociedad. Marxismo y Teoría revolucionaria*. 2.T. Barcelona: Tusquets.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éditions du Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. France: Editions du Seuil
- De Gaulejac, V. (2011) El sujeto entre el inconsciente y los determinismos sociales. En: Araújo, A. M. (Compilador) *Sociología Clínica una epistemología para la acción*. Montevideo: Psicolibros.
- Ehrlich, E. (2010) *El sufrimiento en Nietzsche: motivo y máscara* <http://www.bu.edu/paideia/existenz/volumes/Vol.5-2EhrlichE.pdf>
- Enriquez, E. (2002) *La Institución y las organizaciones en la educación y la formación*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Fernández, A. M. (2007). *Las lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Buenos Aires: Biblos.
- Galeano, A. (1999) *Manual de Capacitación para directivos de centros de formación*. Montevideo: Cinterfor
- Rebellato, J. (1995) *La encrucijada de la ética. Neoliberalismo, conflicto Norte-Sur, Liberación*. Montevideo: Nordan.
- Rebellato, J. (1998) La Globalización y su impacto educativo-cultural. El nuevo horizonte posible. *Multiversidad Franciscana de América Latina*, 8, 23-51.