

La entrada al terreno institucional

Cristian Várela*

CUANDO UN EQUIPO DE INVESTIGACIÓN tiene como objeto de estudio a una institución, ya no se trata simplemente de la relación entre el investigador y su *objeto*, sino de una relación particular entre grupo e institución. Consideradas así las cosas, un primer aspecto a tener en cuenta es que el equipo es un grupo atravesado por fuertes determinaciones institucionales; su libertad de movimiento se halla en mucho restringida por los condicionamientos de la práctica que realiza. Con lo cual habría que decir que en una situación de este tipo se trata de la relación entre —por lo menos— dos instituciones: la que investiga y la investigada; entendiendo por la primera no sólo a aquella que realiza la actividad, sino al conjunto de supuestos y procedimientos académicos y científicos instituidos que constituyen el marco de esa actividad. Un paso más atrás se encuentra el conjunto —abierto e impreciso— de encargos y demandas sociales que orientan toda investigación. Investigar instituciones sin prestar atención a la dimensión social e institucional forma parte de lo que Lourau (1994) denomina *los actos fallidos de la investigación*.

El equipo de investigadores no es sólo un grupo definido en función de su tarea específica, sino también un lugar de condensación de esas dimensiones sociales e institucionales. En la medida en que éstas no se elucidan, se constituyen como presencias ausentes, como realidades que integran el campo de la investigación pero sin ser atendidas como tales, siempre prontas, por lo tanto, a emerger como *analizadores* o actos fallidos de la investigación.

La dimensión institucional del equipo investigador no debiera llevar a desestimar la propia de lo grupal, también implicada en la cuestión,

* Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

pues el *equipo* es también *un grupo*, entendido en términos psicosociales. Aunque siempre atravesado por las determinaciones socio-institucionales, lo grupal posee su *propia fantasmática* en tanto encuentro de subjetividades singulares.

Si lo institucional está implicado en lo grupal, lo está más aún en la dimensión del sujeto, pues si hay subjetividad es porque hay institución, por cuanto ésta es *causa* del sujeto psíquico. Tal como lo expresa Kaes (1987), la institución antecede al sujeto tanto lógicamente como cronológicamente. No tiene sentido separar la dimensión de lo subjetivo de lo socio-institucional más que como recorte metodológico. Aislar el psiquismo y considerarlo como una realidad en sí misma, poner entre paréntesis las relaciones sociales implicadas en toda subjetividad, es un ejercicio que tiene sentido sólo en función de una práctica clínica: el psicoanálisis. Esa puesta entre paréntesis es una regla de método para el ejercicio de la cura, pero no debe confundirse lo que es una invención técnica con el estatuto propio de lo inconsciente, eficaz en toda relación; identificaciones, proyecciones y transferencias abundan por doquier. Si se considera una forma social determinada, por ejemplo *el equipo de investigación*, es evidente que implica un conjunto abierto —una *trama*— de determinaciones sociales, institucionales, grupales y subjetivas (en una enumeración que es sólo una concesión a los modos habituales de discriminar realidades). Estas determinaciones están siempre presentes, pero pasan a constituirse en *otra* dimensión —negada, implícita, latente, inconsciente, desconocida— tanto más cuanto menor atención se les presta. Por ejemplo, en la medida en que sólo se preste atención a la forma *equipo* como realidad positiva, esas otras realidades se constituyen como campo de realidades negadas pero operantes. Dicho de otra manera, las implicaciones negadas, las que no se analizan, producen su propia eficacia y pasan a actuar de una manera que resulta "fallida" *visa vis* los objetivos explícitos de la investigación y de los investigadores.¹

¹ Lourau define el concepto de *implicación institucional* como el "conjunto de las relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor y el sistema institucional" (1975:270), en una fórmula por demás sintética que sin embargo condensa los aportes psicoanalíticos (conciencia) y sociológicos (actor, sistema) de los que se nutre el Análisis Institucional. En el sustrato del concepto yace la idea de que la eficacia de la institución, al igual que la eficacia del mito, reside en los grados de desconocimiento que de ella poseen quienes la *realizan o actualizan*.

La experiencia de supervisar las actividades de grupos que investigan instituciones muestra cómo el momento de la entrada al terreno se constituye como lugar privilegiado para la ocurrencia de circunstancias fallidas que desorientan respecto de la tarea y que desorganizan al equipo. El propósito del presente trabajo se orienta a echar algo de luz al respecto, de manera que brinde algunas señales de orientación para los equipos que se inician en la práctica de investigar instituciones.

El acceso al terreno

Las resistencias organizacionales. Los investigadores de terreno que se inician en la práctica de observar el funcionamiento o la vida social de una institución, suelen tropezar con un primer obstáculo en las puertas mismas de la organización; no pocas veces ven trabado el acceso al *campo* por una serie inacabable de requerimientos burocráticos, inquisitorias, solicitudes de entrevistas, presentación de notas, etcétera. Pareciera que desde el momento en que se enuncia la intención de realizar una observación, la institución recurre a su faz más defensiva, se muestra celosa de sí y hasta es posible percibir actitudes paranoides en las conductas de sus agentes. Estas manifestaciones de las *resistencias* de la organización también pueden presentarse una vez que el equipo ha logrado ingresar y se encuentra ya en tarea de observación: los encuentros previamente acordados con autoridades y responsables se dilatan o suspenden, los miembros o empleados, que en un primer momento mostraron buena disposición, cambian de repente su actitud, etcétera.

Respuestas maníacas y depresivas. Frente a circunstancias de este tipo, es muy posible que los investigadores noveles experimenten la situación como un rechazo dirigido al propio grupo, como si se tratara de excluirlo, de impedirle la tarea; es también posible que en su fuero íntimo cada investigador viva la situación como una cuestión personal. Como se verá más adelante, no se trata de cuestiones personales, pero en la medida en que los investigadores lo tomen así, lograrán constituir la como tal y el problema se irá retroalimentando con las propias actitudes que el grupo devuelva a modo de respuesta. Se sentirán excluidos y sus fantasías de

rechazo derivarán en conductas regresivas de temor y culpa; actuarán de manera temerosa como pidiendo disculpas y deseando que la situación termine lo antes posible; el grupo querrá huir de ahí. O, por el contrario, esas mismas fantasías podrán despertar conductas opuestas, tales como la insistencia algo obsesiva o la agresión mediante el contraataque; la institución se le presentará al grupo como un poder al que hay que vencer, y adoptará así conductas más o menos necias, obcecadas, como quien insiste en atravesar una pared por donde no hay puerta. Dicho en buen lenguaje kleiniano, el grupo corre el riesgo de caer en posiciones *maníaco-depresivas* o bien en posiciones *esquizo-paranoides*. Aunque lograra acceder al campo, la observación estará ya viciada de entrada, disminuida, por el efecto de ceguera que produce en los observadores el estar mirando de manera temerosa o de manera temeraria.

El rechazo autocumplido. Pero no siempre las fantasías del equipo se disparan como respuesta a las resistencias de la organización. A veces los temores comienzan a operar antes de entrar al campo, en el momento mismo de la elección del lugar de observación. Inhibidos de antemano, los practicantes podrán verse impulsados a elegir terrenos donde el acceso es de por sí complejo: instituciones totales, organizaciones con tendencias sectarias, lugares desconocidos donde no se cuenta con contacto alguno, etcétera. A veces también esos temores los llevan a presentarse a las puertas de la institución en actitud más dispuesta al rechazo que a la aceptación. Todo se desarrolla como si los practicantes estuvieran actuando en función de no iniciar la tarea!

En todas estas vicisitudes, que por supuesto no agotan la gama de las dificultades de acceso al campo, está presente una misma concepción errónea: la situación es vivida como una confrontación entre *t\yo* de los investigadores y la institución, donde a veces el *yo* intenta vencer las resistencias, se siente atacado o de antemano se da por vencido. Ahora bien, aunque este equívoco pueda entenderse como una *desviación neurótica* de los sujetos, como la manera en que ellos ven las cosas, al mismo tiempo no deja de ser un ambiente que promueve la institución.²

² No avanzaré aquí sobre este tema, pero cabe aclarar que si *neurosis e institución* son objetos distintos que remiten a disciplinas específicas, es sólo por una cuestión de división de campos epistemológicos, pues más acá o allá de esa división, neurosis e institución son

Observar una institución significa —psíquicamente— ingresar en el mundo de los adultos e intentar develar sus secretos. Implica, inconscientemente, ir al encuentro de la *escena primaria* de la que habla Freud: el acto sexual de los padres, que es el acto fundacional de la institución familiar, siempre fantaseado pero nunca constatado; omnipresente, pero vedado a la investigación empírica. Un paso más allá, investigar instituciones significa levantar el manto mitificador que oculta no sólo los orígenes reales de la organización sino también *su falta*, sus fallas actuales, sus imperfecciones, sus intereses no confesados.

La naturaleza de las instituciones

Las instituciones se presentan siempre bajo un rostro idealizado que no coincide con su realidad concreta. José Ingenieros (1903) las incluye dentro de la ley de la simulación en la lucha por la vida; sostiene que al igual que las especies humanas y animales, se presentan como lo que no son y esto hace a su supervivencia. Rene Lourau, al descomponer a la institución en sus tres momentos dialécticos, ubica en la dimensión *universal* que él denomina la *unidad imaginaria* de la institución, reunida en torno de los ideales que promulga; pero esta unidad, en tanto sólo imaginada, resultará siempre desmentida, negada, por la fragmentación que representan las realidades *particulares* de los distintos grupos e individuos; esta negación que se verifica en acto en toda institución, se traslada al tercer momento, al de su organización *singular*, material y concreta. De manera que en la realidad cotidiana de la institución se verifica siempre una distancia entre los ideales promulgados y lo que ahí se hace día a día (Lourau, 1975). DeleuzeyGuattari (1973) definen a las instituciones como máquinas sociales que funcionan a condición de estar descompuestas; esto es, funcionan siempre de manera imperfecta. Por su parte, para Freud la institución es producto de una ilusión, es resultado de la creencia de los sujetos de ser amados por igual por un líder o entidad superior; este supuesto, las más de las veces inconsciente, en el caso de la institución religiosa se expresa claramente en la expectativa de los fieles de no ser abandonados por Dios.

Aun en lo que se conoce como *teorías de la organización*, que se presentan como formas racionales de estudio, como ciencias o técnicas con un objeto claro y delimitado, al hacerse hincapié en la necesidad de definir la *visión* y *misión* de cada organización, se cae sin quererlo en el reconocimiento de la dimensión imaginaria, proyectiva, del fenómeno institucional. De hecho, se está planteando que las organizaciones no funcionan sino es en relación con una creencia, con un horizonte inexistente al que hay que imaginar y con el que hay que comprometerse. De modo que cualesquiera sea la perspectiva desde donde se considere el fenómeno, con sólo ahondar un poco en la cuestión se verá que organizaciones e instituciones son realidades que se enuncian a sí mismas y se presentan ante los otros bajo una imagen que dista de su realidad actual.

Organización e institución. Sin ser materia de este texto, tal vez convenga hacer una breve aclaración respecto de los términos *organización* e *institución*. Para el lenguaje corriente son homólogos y es en este sentido que aquí se los está utilizando. En lo que hace al discurso teórico, las diferencias dependen en gran medida de los autores y las corrientes que se tengan en cuenta y, un paso más allá, del campo epistémico desde donde se aborde la cuestión. En términos generales, cabe decir que la *institución* como objeto es materia de preocupación de la filosofía prácticamente desde sus orígenes, para luego pasar a incluirse dentro las ciencias sociales cuando éstas surgen a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Ligada a la filosofía, a la Iglesia, al derecho, a las ciencias sociales, al Estado y a la cuestión política, la *institución* ha sido tema constante del pensamiento occidental. La *organización* surge a partir de los estudios sobre la *administración* que se inician a principios del siglo XX, con Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia, en directa relación con los procesos de industrialización, por un lado, y de consolidación de la burocracia del Estado moderno, por el otro. El avance de las ciencias físico-naturales, especialmente la biología, dota luego a la *organización* de un estatuto de mayor científicidad. Finalmente, impulsado por el desarrollo de la organización-empresa y por la preeminencia que ésta cobra en el mundo contemporáneo, el objeto *organización* tiende a instalarse a mitad de camino entre lo social y lo técnico, pero sustentado con los avances teóricos de la física, la bioquímica, la cibernética y la comunicación.

Si se requiere una rápida distinción entre ambos términos, convendría entender por *institución* a las formas y modos de relación entre los sujetos y con el mundo que toda sociedad establece y sanciona tanto explícita como implícitamente (vg. el derecho, la educación, la religión, la familia, el modo de producción). La existencia de la institución requiere de formas materiales, que indistintamente pueden denominarse instituciones u organizaciones (vg. un tribunal, una escuela, un templo, una familia, una empresa). Las organizaciones pasan a ser formas materiales que responden a un ordenamiento determinado en función de un objetivo y una racionalidad que las excede, los cuales se sitúan por fuera de ellas en un nivel que corresponde a la *institución*.

La falla institucional

Respecto del ingreso al campo de observación, cabe señalar que ir al encuentro de una institución en particular, desconociendo la naturaleza de las instituciones en general, suele producir un tropiezo con el escalón, con el desfase, que existe entre lo que ellas son y lo que dicen ser. A veces ocurre que el equipo de practicantes se fascina con el hallazgo que han tropezado, con la falla detectada, desconociendo que eso debe darse por sabido de antemano, que esa diferencia constituye un elemento que hace, por así decirlo, a la naturaleza de las instituciones. Aunque con arreglo siempre en lo material, las instituciones son una ficción, una invención social sustentada en una *idea*, una construcción histórica, cuya piedra basal es una analogía que se establece como un *apriori* con la realidad ya dada. Nada aporta el descubrimiento de una distancia entre el ideal y la realidad institucional (salvo algo de narcisismo de los investigadores que creen así situarse por encima de ella). Más aún, en la medida en que se haga explícito, ese descubrimiento conlleva el riesgo de enviar a los practicantes por una vía que pronto desembocará en la salida, por efecto del rechazo que efectúa la institución como mecanismo de defensa.

El "saber no sabido" que los sujetos tienen sobre las instituciones del medio al que pertenecen, el hecho de poseer en sí los mismos supuestos que hacen a la existencia de las instituciones de su cultura —por ser los sujetos producto de esas instituciones— lleva a veces, no a tropezar con

la falla institucional, sino a buscarla para corroborar ese saber. Puestos en posición de investigadores más cercanos al detective que al cientista, actúan orientados por la hipótesis de que ahí hay una falla a descubrir, una "mentira" a denunciar, un secreto a develar. Son las deudas del sujeto con la institución familiar, las demandas y confrontaciones no saldadas, las que ahora bajo el rol de observador intentan solucionarse en un escenario desplazado. Será siempre posible descubrir esa dimensión fallida de la institución, pero, nuevamente, el resultado será el "descubrimiento de la pólvora", como suele decirse, sin mayor beneficio para ninguna parte.

Las implicaciones del observador. Cuando los practicantes se hallan demasiado implicados con el ideal de la institución, suele producirse el efecto contrario, consistente en tender puentes sobre esa falla, cerrando los ojos a esa realidad, negando las evidencias que desmienten al ideal. Desde el momento en que los observadores se identifican con la institución, adquieren sus ojos y, en consecuencia, los datos de la realidad tienden a ordenarse según la *visión* que ella promueve; comienzan a ver en ese campo sólo lo que la institución pretende mostrar, pasando por alto todo aquello que atenta contra el ideario, y sosteniendo lo fallido de la institución. En función de mantener la consistencia entre lo que creen y lo que ven, no producirán otro material de observación que la información que se les brinda y expone. Por estas razones, los practicantes deben evitar elegir como objeto de estudio aquellas instituciones con las que mantienen vínculos de pertenencia o referencia, pues en ellas las implicaciones están jugadas de entrada.

Otro efecto que producen las implicaciones —no analizadas— de los observadores con la institución, con el *imaginario* de la misma, con su objeto, su misión o sus ideales, es la tendencia a pasar a la acción. El observador implicado cae preso del *furor curandis*, de la fantasía de actuar dentro de la institución, ya sumándose a las prácticas que ésta realiza o bien tomándola como objeto de intervención para "curarla", en lugar de limitarse a observar. No se trata en estos casos de la observación participante, una técnica que requiere sus recaudos y condiciones, sino de la actuación de un impulso donde la tarea de observación es sobrepasada y sustituida por la acción. Este impulso no es ajeno a las ansiedades que despierta en los sujetos la evidencia de las fallas institucionales y la dificultad de aceptarlas.

Mediante el pasaje a la acción se trata de restañar rápido las imperfecciones de la institución, que en última instancia remiten a las fallas del propio sujeto que observa.

En la medida en que el deseo de curar esté presente como supuesto en los practicantes al momento mismo del inicio de la observación, ya durante los primeros contactos se produce en ellos un desánimo, por el hecho de no encontrar respuestas para esa intención. Viven la sensación de estar actuando sin *demanda* por parte de la institución, lo cual los desorienta porque pierden el horizonte de la tarea y quedan a la espera de un llamado que no llegará. Esto se traduce, nuevamente, en sentimiento de rechazo o en la sensación de estar invadiendo un territorio ajeno, con la culpa consecuente que esto implica. Queda claro que en el caso de una práctica de observación, la *demanda* corre por cuenta de la institución que encarga, promueve o legitima la tarea, y no de la que es objeto de estudio, demanda a la cual el equipo de observadores debiera sumarse, aceptando ser los demandantes y no los demandados.

Como se ve, es por efecto de la naturaleza misma del fenómeno institucional —y no por defecto subjetivo— que pueden producirse determinadas fantasías en el ánimo de los observadores: *voyeurismo*, ilusión de descubrimiento, de detective, *furor curandis*, de invasión... O, para decirlo con mayor exactitud, la consideración de los problemas inherentes a la entrada en la institución cobran una nueva dimensión si se piensa que es el encuentro con lo que aquí denomino *lafalla* estructural de la institución lo que dispara dichas fantasías, las que por supuesto se corresponderán con *X&fantasmática* de cada equipo de observadores. Producto de esa naturaleza "fallida", existe otro factor también de tipo estructural que provoca dificultades vinculadas con las manifestaciones ya analizadas.

El cerco institucional

Tal como lo plantea Lourau (1975), toda institución se define por oposición al conjunto del sistema social y al resto de las instituciones. En este sentido, una institución u organización puede entenderse como un campo de condensación de discursos y recursos relacionados con su ob-

jeto y sus prácticas, al tiempo que expulsa o tiende a expulsar de su seno todo aquello que no compete directamente a ese objeto. Una institución no es un espacio abierto, no es por ejemplo una plaza pública donde existe una considerable libertad para desarrollar distintas prácticas. En una plaza urbana se puede observar gente predicando o evangelizando, otros comerciando, otros haciendo proselitismo político; gente simplemente estando o paseando, algunos comiendo, otros jugando o practicando deporte y aun concertando intercambios sexuales. Aunque pueda considerarse a la plaza pública como una institución, su dimensión instituida es lo suficientemente amplia como para incluir en su interior a un variado conjunto de prácticas sociales. Pero si las iglesias, partidos y empresas pueden extender sus prácticas a los espacios públicos, difícilmente aceptarán que sus propios establecimientos se vean invadidos por la gama de actividades que se observa en aquéllos.

Definirse por oposición al conjunto del sistema social significa incluir en su interior aquello que se adecúa con su función principal y con su cultura institucional, excluyendo lo que considera inadecuado. Significa además efectuar una *torsión* de aquellas realidades del sistema social que no pueden excluirse. La Iglesia no puede prescindir del intercambio económico, pero la presencia del dinero en su interior estará altamente ritualizada. La política, las creencias, la economía, la pedagogía... esas grandes relaciones que toda sociedad ordena, sistematiza, institucionaliza, cuando no puedan ser excluidas del interior de cada una de las instituciones, serán reapropiadas bajo un modo específico, particular: sacralizadas en la iglesia, ideologizadas en el partido, vueltas rentables en la empresa. Tomando la expresión de Lyotard (1979) puede decirse que toda institución tiende a conformarse como una totalidad fragmentaria, como un fragmento que aspira a la totalización, dándole un sentido propio a las realidades sociales. Definirse por oposición a las demás instituciones significa que cada organización se dará una identidad propia, particular, basada en aquello que la diferencia de las otras organizaciones similares. Cada iglesia, partido, club o empresa pondrá especial cuidado en diferenciarse de las demás entidades semejantes, al punto que no sería extraño ver que el mayor esfuerzo esté puesto en incrementar la pequeña diferencia que la distingue de las otras organizaciones del mismo "rubro".

Es en función de estas oposiciones que cada organización tiende en su derredor un *cercos*, un límite tanto virtual como real, con el fin de garantizar su integridad y evitar ser contaminada, desvirtuada, *trabajada*, por fuerzas ajenas. Castoriadis encuentra que existe una similitud entre el cerco que tiende en torno suyo la organización social y la membrana que se establece en torno de la organización biológica, cerco que en ambos casos regula el intercambio con el medio (1988). Por su parte, Elias Canetti (1983) plantea que las instituciones se constituyen lógicamente y cronológicamente a partir de las *masas* cuando éstas son *encerradas*. Si las masas son conjuntos sociales abiertos y más o menos espontáneos, con escasa o nula organización y caracterizadas por la incorporación no sólo irrestricta sino deseada de participantes —"la masa desea crecer"—, el pasaje a la forma *institución* se opera mediante su encierro en un espacio determinado, así como mediante la limitación del número de sus integrantes. La hipótesis del encierro en el origen de la institución es también la que sustenta Foucault (1964) a propósito del surgimiento del hospicio y de la prisión modernos.

Se ve entonces en qué sentido el ingreso al territorio de una institución estará siempre más o menos impedido o regulado, y cómo esto ocurre por efecto de un factor estructural de cercamiento propio de la naturaleza de las organizaciones sociales. En la constitución misma de una institución queda de hecho establecida la división entre un interior y un exterior, entre los incluidos y los excluidos, delimitación que será materia constante de atención y perfeccionamiento y determinará la conformación de un *clima*, de una *cultura* propia. Interioridad/exterioridad territorial por un lado, inclusión/exclusión de personas por el otro. Gerth y Mills (1972:168) sostienen que "las instituciones seleccionan y expulsan a sus miembros de acuerdo con gran variedad de reglas formales y códigos informales". En el orden de lo formal recurren para ello a la consideración de variables que van desde las *vais gruesas* como edad, sexo y salud, hasta las *mis finas* que se detectan mediante exámenes elaborados de habilidades o aptitudes especializadas, de test de personalidad, etcétera. Las reglas formales suelen acompañarse de criterios informales de admisión que no siempre se enuncian explícitamente: recomendaciones de terceros, imagen personal, estilo de vida, etcétera. Algunas empresas, por ejemplo, deciden la incorporación de sus nuevos cuadros gerenciales después

de invitarlos a participar en una reunión informal donde se analizan de manera vivencia! las variables correspondientes a este segundo orden. En una perspectiva ligada al análisis institucional y al psicoanálisis, Enríquez considera que toda organización "desarrolla un proceso de formación y de socialización de los diferentes actores, para que cada uno de ellos pueda definirse en relación con el ideal propuesto"; sostiene que "todo modelo de socialización tiene por fin seleccionar las 'buenas' actitudes y por lo tanto juega un rol en el reclutamiento o en la exclusión de los miembros de la organización" (1992:35).

El observador institucional, antes de serlo, será observado, analizado, en función de los requerimientos formales e informales de la organización. Se comprende mejor, entonces, de qué manera el acceso se ve restringido por un efecto de estructura. Aunque existe una diferencia cualitativa entre acceder al interior de una organización para realizar una observación e ingresar a ella para integrarse en alguna de sus funciones, desde el punto de vista organizacional esa diferencia suele resultar en principio borrosa: la portera de una escuela dejará ingresar más o menos automáticamente a cualquier niño con aspecto de alumno. De acuerdo con esta misma lógica, no pasará por el mismo trámite una estudiante de profesorado que requiera realizar una observación en el aula de una escuela, que un estudiante de sociología que pretenda observar la vida en un cuartel militar.

La institución analiza al observador y detecta en él la presencia o ausencia de los códigos y variables que integran las funciones, el clima y la cultura organizacional. El *yo* del sujeto, que es también un decantado de instituciones, resulta de hecho analizado por la institución a la que ingresa, aun antes del análisis formal de su propuesta, intenciones, notas de presentación, credenciales, etcétera. Los temores, fantasías y sentimientos que se despiertan en el sujeto cuando se sitúa en posición de observador son también efecto de este análisis. Cuando se trata de un equipo de observadores, el efecto que a veces produce ese análisis es la disidencia interna. El grupo es de hecho analizado, dividido, por efecto de la institución. Si esta situación es vivida como una cuestión personal o grupal, no sólo se resiente y complica el proceso de observación, sino que los observadores dejan pasar de largo un excelente material, pues aquello que les sucede habla de la institución. Así, en vez de vivir una situación

de rechazo vinculándola con la propia historia afectiva, aquello que un buen observador debiera atender no debería ser la actualización de sus vivencias infantiles, sino la constatación de que en esa organización existen mecanismos que suscitan regresiones en los sujetos. La institución habla en él.

A la manera de reglas de método

1. *La claridad de la hipótesis de trabajo.* De alguna manera, el encuentro con la institución produce una *crisis* en la persona del observador y en la grupalidad del equipo porque, como se vio, las instituciones implicadas en el *yo* —individual, grupal— son puestas de hecho en tela de juicio. En consecuencia, la primera recomendación que cabe hacerle a los practicantes es que tengan claro su objetivo cuando entran en contacto con la institución. Cuanto más claro tengan el propósito que los lleva a ingresar ahí, menor será la posibilidad de entrar en confusión, pues la puesta en común del objetivo los prevendrá de las disidencias internas y de las crisis grupales. La aclaración del objetivo, su verbalización, y aun su formulación bajo la forma de una consigna, producen además el beneficio de servir como tarjeta de presentación ante la institución. Las prevenciones y suspicacias disminuyen cuanto más claros y comprensibles sean los términos con los que los extranjeros se presentan a las puertas de la ciudadela. Hay que tener presente que la institución territorializa un lugar y coloniza una colectividad, un colectivo humano; que opera en la materialidad del espacio al tiempo que lo hace en la subjetividad de las personas. Se han visto las dificultades que plantea el acceso al espacio territorializado; ahora bien, el hecho de superarlas no supone directamente el acceso al grupo humano. Hay una distancia entre ingresar en una institución y ser admitido por su gente, al punto que puede bien darse lo uno sin lo otro. Se puede contar con la anuencia de las autoridades para estar en el lugar, pero al mismo tiempo ser rechazados por la gente; y viceversa.

2. *La congruencia de la consigna de presentación.* El acceso se verá siempre facilitado cuanto más se adecúen las prácticas de los observadores a las funciones habituales de la institución; un ejemplo de adecuación es el

trabajo práctico de los estudiantes de pedagogía en el aula de una escuela. Por lo tanto, conviene siempre que la consigna de presentación se articule en términos que resulten comprensibles para la cultura organizacional; y, en la medida en que los observadores deberán interactuar con actores institucionales de diferentes niveles y sectores, esa consigna debería articularse en un lenguaje accesible para todos. El gerente de recursos humanos de una planta fabril puede comprender bien las razones que lleve a un equipo de practicantes de psicología a observar la actividad de los operarios, pero éstos no dejarán de preguntarse qué tienen que hacer los psicólogos ahí, y aun de recelar de su presencia. No siempre en la institución se decodifica la consigna en el sentido que el equipo intenta darle, pues la tendencia será la de asimilar la tarea de éste a lo que resulta más frecuente en el lugar. La presencia de un antropólogo en un comedor popular posiblemente será asimilada a la de un trabajador social o a la de un voluntario. Insistir en lograr la decodificación correcta a veces oscurece la situación más de lo que la aclara.

Sin embargo, en otras situaciones, el equipo deberá cuidar que su presencia no se asimile con alguna función que resulte persecutoria para la gente de la institución. En la empresa, la presencia de psicólogos corre el riesgo de interpretarse como la de evaluadores o selectores de personal, con lo cual se generará una distancia que en nada ayudará a conseguir información confiable. No está demás agregar que la consigna, el modo de presentarse dentro de la institución, debe ser suficientemente clara respecto de que no se está ahí para observar personas sino prácticas, rutinas, costumbres, modos de organización, etcétera. También, y de alguna manera, en ella deben hacerse presentes los beneficios que la tarea agrega a la institución en general, aunque sean difusos y carezcan de aplicación inmediata. Así como el docente cuya aula es observada sabe que se trata de una práctica que en última instancia redundará en beneficios para la enseñanza en general, todo equipo investigador-observador deberá saber presentar los beneficios que su tarea aporta al campo donde actúa.

3. *El objetivo del observador es producir información.* Si se tiene en claro que la tarea es observar, aunque se carezca de un plan de acción detallado, resultará más sencillo decidir las acciones a realizar y aquellas que conviene evitar. En principio, puede decirse que al investigador le conviene

guiarse siguiendo esa consigna, actuando de manera de acercarse a las fuentes de información y evitando las actitudes que lo alejen de ellas. Muchos practicantes creen que deben moverse dentro de la institución siguiendo el *modus operandi* de la disciplina que estudian o han estudiado, pero a veces ese modo puede alejarlos del acceso a la información; por ejemplo, si adoptan la *distancia* clínica del psicólogo o la observación no participante del psicólogo social en los *grupos operativos*. Por otro lado, hay que tener en cuenta que en este punto se roza la cuestión ética, pues las acciones del investigador están delimitadas por la ética científica, al tiempo que lo están por la legalidad institucional. El respeto de la ética científica no suele crearle dilemas al investigador; pero no ocurre lo mismo con el respeto de la legalidad institucional. Lapassade (1991) cita más de un ejemplo en los que el investigador debe elegir entre respetar esa legalidad o ganarse la confianza de los sujetos siendo "cómplice" de sus transgresiones. Si las trasgresiones no suponen un delito ni atentan contra la ética científica, en última instancia el investigador estará eligiendo entre una actitud más conservadora que no ponga en riesgo su permanencia en la institución, y una actitud que le permitiría acceder a mejor información, pero que pone en riesgo su permanencia en el campo.

4. *Donde fueres haz lo que vieres*. En la institución se tiende a asimilar la presencia de los extraños a lo que resulta más habitual en ese campo; por lo tanto, el equipo verá facilitada su tarea en la medida que asimile su presencia a los cánones institucionales. No se trata de mimetizarse con el entorno, sino de facilitar el proceso de asimilación evitando los rechazos que podría producir una manera disruptiva de presentarse. En el plano de las relaciones sociales, cuando las personas pretenden ser aceptadas por lo otros, adecúan su presencia a lo que suponen son las expectativas y supuestos de esos otros. En el plano de las relaciones institucionales ocurre lo mismo, aunque a veces de manera más acentuada. En suma, se trata de tomar conciencia que las relaciones sociales no son ingenuas, y de utilizar en el plano institucional las mismas estrategias que muchas veces se utilizan en las relaciones comunes y corrientes.

5. *La entrada al terreno es un proceso constante*. La entrada a la institución no debe entenderse como un acto puntual, sino como un proceso. Este proceso, por otra parte, debiera realizarse de manera gradual. Bogdan

y Taylor recomiendan que en función del cúmulo de información que se recopila, ese proceso se realice de manera incremental, comenzando por visitas breves de manera de no verse inundado por datos que luego, fuera del campo, no se sabrá cómo ordenar (1975). El ingreso gradual elimina además el riesgo de despertar una sensación de invasión en el ánimo de los actores institucionales. En realidad, el acceso al terreno es un proceso constante porque la institución en sí misma no es un territorio estático sino una realidad dinámica. Cambian las situaciones y relaciones internas y por lo tanto se modifican las condiciones con las que se inició el trabajo. El equipo puede haber logrado la aceptación que esperaba y se mueve por el lugar como en su propia casa, pero la movilidad interna del personal puede enfrentarlo en cualquier momento con nuevos desconocidos que quizás interpreten equívocamente su presencia. En este sentido, los observadores deberán prevenirse del efecto de acostumbramiento y de la tendencia a la institucionalización de la que es objeto todo aquel que entra en relación con el lugar. Seguramente cuanto más cómodos se sientan, más creerán o desearán formar parte de esa colonia, con el riesgo de pérdida de la posición de observadores.

6. *El recurso de los informantes institucionales.* El mantenimiento de una *distancia óptima* que impida perder la perspectiva de observación no debe ir en desmedro del beneficio que produce el acercamiento a las personas que puedan servir de informantes. Suele ser más rica la información que se obtiene de charlas informales que la que brindan las entrevistas formales. En *Le sens pratique*, Bourdieu sostiene que la mejor información sobre una fábrica se obtiene tomando un vino en el bar de la esquina con un operario. El manejo de este recurso —sobre el que existe toda una literatura etnológica y de sociología de terreno— posee una dimensión política en relación con la institución y requiere de un tacto en lo que hace a las relaciones humanas, que tal vez desanimen a los practicantes noveles. Pero si no desean desarrollar el recurso, les bastará simplemente con dejar que ocurra, pues de hecho la relativa permanencia en un espacio delimitado produce el establecimiento de la relación social, de la relación informal.

7. *El sabio y el profano en la institución.* Lapassade (1991) recomienda mantener una postura ingenua respecto del saber en la interlocución que

se sostiene con los actores institucionales. La deposición del rol del sabio por parte de los observadores produce de hecho el trasvasamiento de información desde la gente de la institución. En realidad, si se va ahí a observar es para conocer lo que se desconoce; no se trata por lo tanto de adoptar una falsa postura, sino de asumir la que situacionalmente corresponde. Quienes saben sobre esa institución son quienes la viven y le dan vida, de manera que, más acá y más allá de las técnicas específicas a las que recurra, el equipo observador sabrá sobre la institución en la medida en que interactúe, deponiendo su saber y su ansia de saber.

Conclusión

Antes que un objeto pasible de estudio —de observación, de investigación, de análisis—, la *institución* es una construcción social que sobredetermina a los sujetos, a los grupos y a las organizaciones. Ella es una forma que conforma a las otras; por lo tanto, la exterioridad que puede alegarse respecto de lo institucional es siempre más que relativa. Es cierto que hay diferencias considerables entre pertenecer o no a determinada institución, pero se trata de diferencias de tipo y grado de *implicación*, no de una exterioridad absoluta. Así como no hay exterioridad entre una institución y la sociedad en que ella existe, pues esa institución es una formación particular de esa sociedad, no puede haberla entre los grupos e individuos de esa sociedad y la institución que toman como "objeto". Un paso más allá, hay siempre continuidad, implicación, entre lo individual, lo grupal, lo institucional, lo social... que son todas formas o momentos distintos de lo humano. De manera que lo planteado en estas líneas vale también para aquellas situaciones (raras ya en los tiempos que corren) en que sujetos de una cultura estudian a sujetos de otra cultura (vg., la etnología). De esto se sigue que observar instituciones es observar lo humano, por lo tanto es también observarse a uno mismo. En esta relación especular hay que conceder primacía a la institución: así como ella nos constituye, y eso ocurre antes que tengamos conciencia, ella nos observa, investiga y analiza de igual manera. Si bien estamos haciendo referencia a la institución en general, a ella en tanto "universal", debe considerarse que toda forma singular, cualquier institución, encie-

rra en sí esa lógica universal. En suma, los grupos no pueden analizar instituciones sin considerar en que ellas los analizan. Este aserto se avala en los desarrollos teóricos que he intentado desplegar, pero antes en la experiencia como analista institucional (sobre todo en los actos fallidos de esas experiencias) y en la supervisión de los trabajos de los estudiantes y de los colegas que se inician.

Bibliografía

- Bogdan, R. y Taylor, S.J. (1975), *Introduction to qualitative research methods*, Wiley, Nueva York.
- Bourdieu, P. (1980), *Le sens pratique*, Editions de Minuit, París.
- Canetti, E. (1983), *Masa y poder*, Alianza, Madrid.
- Castoriadis, C. (1988), "Lo imaginario: la creación en el dominio histórico social", en *Los dominios del hombre: las encrucijadas del laberinto*, Gedisa, Barcelona.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1974), *El antiedipo*, Corregidor, Buenos Aires.
- Enríquez, E. (1992), *L'Organisation en Analyse*, Puf, París.
- Foucault, M. (1967), *Historia de la locura en la época clásica*, FCE, Buenos Aires.
- Freud, S. (1921), *Psicología de las masas y análisis del yo*.
- Ingenieros, J. (1956), *La simulación en la lucha por la vida*, Elmer Editor, Buenos Aires.
- Kaes, R. (1993), *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- Lapassade, G. (1991), *L'ethnosociologie*, Meridiens Klincksieck, París.
- Lourau, R. (1975), *El análisis institucional*, Amorrortu, Buenos Aires.
- (1994), *Actes manques de la recherche*, PUF, París, 1994.
- Liotard, J.F. (1998), *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*, Cátedra, Madrid.
- Mills, C. y Gerth, H. (1972), *Carácter y estructura social*, Paidós, Buenos Aires.