

# ¿Qué es la intervención institucional?

La psicología institucional como perspectiva de conocimiento<sup>1</sup>

*Virginia Schejter\**

## *Resumen*

En el presente artículo se argumenta acerca del porqué la investigación debe ser asumida como un trabajo de investigación que indaga los modos instituidos de pensar de los miembros de la institución a la vez que los propios del investigador. Así, se afirma que la intervención institucional es una investigación-acción que produce conocimiento, no sólo acerca de los imaginarios compartidos por los actores institucionales, sino además, acerca de los propios imaginarios, acerca del “cómo [los investigadores] entendemos esas instituciones, cómo entendemos nuestras propias instituciones puestas en acto ahí, quiénes somos en ese contexto. Aprendemos de ese hacer. Además de que aprendemos a hacer”; además se destaca que cada intervención es un aprendizaje de qué es la psicología institucional.

## *Abstract*

This paper argues why intervention must be accepted as research work that investigates the instituted ways of thinking of the members of an organization as well as those of the researcher's. Thus the paper states that institutional intervention is a research-action that yields knowledge, not just about the imageries shared by institutional players, but also about their own imageries, about “how (researchers) understand those institutions, how we understand our own institutions brought into play there, who we are in that context. We learn from those endeavors, in addition to learning to do”; it also highlights that each intervention is a learning experience about what is institutional psychology.

\* Profesora de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología.

<sup>1</sup> Ponencia presentada el 2 de julio de 2005 en la mesa redonda: “Instituciones: ¿de qué se trata intervenir?”, organizada por la institución psicoanalítica Nota Azul.

Para contestar la pregunta: “¿qué es intervenir desde la perspectiva de la psicología institucional?”, decidí comenzar interrogándome inicialmente sobre el lugar que ocupa el psicólogo en ese campo de relaciones intersubjetivas. Dado que la propia subjetividad es una herramienta fundamental para la producción de conocimiento sobre esa situación: ¿quién es uno en la escena de la intervención? Acercó una primera respuesta a esta pregunta: uno es alguien a quien se transfiere un supuesto saber. Estamos ahí porque creyeron que algo sabíamos acerca de lo que les pasa.

La creencia de que nosotros sabemos instala la escena y junto con ella se juegan algunos riesgos, el peor es que uno también se lo crea. Estamos ante una situación en la que podemos creernos eso que nos creen. Esta posibilidad es reforzada por el hecho de que no se trata de una creencia individual, es una creencia compartida por los usuarios de la institución y por todos nuestros colegas. Es una creencia profesional –no sólo de los psicólogos o de los psi– los profesionales creemos que sabemos y que por eso vamos a responder a una consulta, a asesorar, a orientar, a ofrecer nuestro saber.

El problema que se nos plantea es cómo evitar participar de un imaginario compartido acerca de que nosotros sabemos. Si nos llaman porque creen que sabemos, podemos estar tentados de “jugar” a ser el experto. Esta es una idea central para que haya una intervención, uno no tiene que creer que es un experto, no tiene que creer que sabe, en todo caso debe saber que de esa institución no sabe, pero es en serio que no sabe, no es una cuestión de “pose”, en serio no se sabe, por lo cual uno va a poder intervenir, porque, como no sabe, pregunta auténticamente.

Cuando cree que sabe, corre el riesgo de intentar hacer que crean lo que uno cree –y obturar la posibilidad de descubrimiento de lo que no se sabe– o disputar con los actores institucionales acerca de la “verdadera” definición de lo que ahí ocurre. El trabajo de elucidación es posible a partir de que nosotros no sabemos y que además sospechamos que hay algo que tampoco ellos saben.

El nudo de una intervención no está centrado en lo transferido, sino justamente en poder sostener nuestra ignorancia y en seguir

buscando indicios de cuánto saben ellos de ellos mismos: qué sí saben. Pero también, cuidándonos de no quedar capturados por su saber, porque como llegamos sin saber lo que ellos son, y ellos nos dicen qué son y qué les pasa, podemos quedar rápidamente fascinados por su narración y creerles. Ante tanta ignorancia de nuestra parte ahí, ellos nos cuentan quiénes son, definen sus instituciones, nos relatan los motivos por los que se creó la institución, cómo se inventaron a sí mismos y es fácil creerles.

Una de las acechanzas en toda intervención surge de lo que “ya se sabe”. Me gusta usar “ya se sabe” como sinónimo de *institución*: lo instituido es lo que ya se sabe y no hay que interrogar.

¿Cómo afrontamos todos estos problemas para conocer? Interviniendo va a ponerse en juego todo lo que no sabemos, mezclado con lo que uno sabe o cree saber, porque por más que uno intente enterar los saberes instalados, todo el tiempo sostienen lo que hacemos, especialmente los saberes disciplinarios que nos han disciplinado para sostener ciertas ideas. Es decir, tenemos que jugar desde el rol profesional pero, a la vez, cuestionar nuestro disciplinamiento y, simultáneamente, creerles algo a ellos –porque no hay otra manera de enterarnos de lo que ellos creen que son, que por lo que los actores dicen, pero también tenemos que sospechar que hay algo que ellos no saben.

Las cuestiones que acabo de desarrollar están relacionadas con la *dimensión epistemológica* de la intervención institucional. Una de las dimensiones de una intervención tiene que ver con el conocimiento, con cómo se produce conocimiento ahí; y uno de los objetivos del trabajo es producir nuevo conocimiento. Es por esto que defino una intervención como un trabajo de investigación. Misma que indaga los modos instituidos de pensar de los miembros de la institución, a la vez que los propios. No son dos trabajos de análisis, es un único entramado, en el que queriendo saber sobre lo instituido en ellos, descubrimos los supuestos propios cuando en el diálogo nos sorprenden. La sorpresa es, para todos, un indicador de descubrimiento.

Podemos decir que la intervención es un trabajo de investigación, pero es también una acción. La intervención misma es una investigación, pero investigar produce efectos, así que estamos interviniendo

investigando, investigando junto con ellos. Es una investigación-acción compartida, participativa –para utilizar las palabras que tradicionalmente usamos para esto– los propios actores institucionales participan en indagar eso que no saben del todo y que nos preguntan a nosotros. Nuestro rol, entonces, es instalar un dispositivo para poder investigar juntos; es ayudar a crear condiciones para que esta investigación-acción se ponga en marcha. Somos todos co-investigadores. La propuesta es armar un dispositivo de investigación conjunta.

Por otra parte, no solamente hace falta considerar que no se sabe, también hace falta asumir que se puede aprender, porque si uno cree que no sabe, pero no cree que puede aprender, tampoco puede salir del punto en que estaba. Aquí hay una idea que se sostiene: la esperanza en que un futuro distinto es posible.

Una tarea en las etapas iniciales de la intervención es palpar qué disposición hay para un cambio, qué credibilidad hay en un futuro distinto, ¿creen que otra cosa que lo que viene pasando podría ocurrir?

Se dice que el sistema educativo está instalado sobre la creencia de que los docentes son los que saben y los chicos los que no saben. En una intervención institucional con un grupo de alta jerarquía del sistema educativo se hizo evidente que esa formulación no refleja el imaginario compartido por los docentes. El imaginario que predomina es que éstos no creen que puedan aprender más de lo que saben, creen que ya aprendieron todo lo que son capaces de aprender, no todo lo que se puede saber. Esto es distinto de creer que se sabe, que ya se sabe todo lo que se puede. Es creer que no se es capaz de aprender más, que las propias limitaciones no les permiten seguir haciéndose preguntas, husmeando, curioseando, indagando, preguntándose qué es el mundo, qué es la vida, qué son los chicos, qué es ser docente, qué es uno mismo. Me parece que en una institución que no cree que puede aprender; no hay posibilidades para una intervención. Esto es uno de los diagnósticos iniciales en el que nos debemos comprometer todos: ¿se cree que se puede saber, hay esperanza en el futuro?

El conocimiento fundamental será sobre las lógicas con las que estamos pensando. Ese aprendizaje es aprender sobre las categorías con que, quienes participamos, pensamos. Es un metanálisis: pensar

sobre cómo pensamos. Es un trabajo de sistematización de los imaginarios colectivos que sustentan esas prácticas, es una tarea de investigación en la que nominamos a esos criterios que usamos para pensar.

El rol de un consultor, en gran medida, es nombrar de manera más precisa, es nominar. Es encontrar una manera de designar que permita agregar nuevos sentidos. El dicho de un miembro de una institución con la que venimos trabajando hace tiempo nos ayudó a entender lo que hacemos: “ustedes dicen mejor, lo que nosotros decimos”. A veces no llegamos a ponerle nombre a lo que ahí pasa, pero logramos sintetizar, ordenar el material de una manera que lo haga más inteligible. Suelo estar orgullosa de ser, solamente, una buena sintetizadora: ordeno, organizo las ideas en debate. Con las ideas reorganizadas vamos juntos descubriendo nuevos sentidos, a la vez que voy incluyendo lo que me hizo pensar lo que ellos pensaron.

Además de la dimensión epistemológica, hay otra dimensión fundamental en la intervención institucional: la dimensión política. Todo el proceso que acabamos de describir se da en el seno de un juego de fuerzas que intenta instalar un modo de pensar: cuál es la lógica desde la que se debe entender esta realidad. ¿En qué consiste nuestro aporte específico para el análisis de esta dimensión? Consiste solamente en ayudar a crear condiciones para que las distintas lógicas se pongan en escena y entren en confrontación.

Somos “expertos” sólo en mejorar las condiciones de un diálogo, para que las distintas versiones, las diferentes lógicas disciplinadas en su mayor parte por alguna historia, por una historia disciplinar, por historias institucionales distintas, por una práctica de años, puedan contrastarse. Nuestro rol es dar lugar a la polifonía de las distintas voces. La ética llama a esto *deliberar*, me gusta esa palabra, que no solemos usar, ya que, habitualmente, hablamos de *diálogo*, de *discusión*, de *debate*, pero no de deliberación. Se dice que una decisión es ética cuando es producto de la deliberación conjunta de personas con distinta formación, que enfocan el tema desde distintas perspectivas. Algo de la intervención institucional se relaciona, entonces, con una postura ética, que consiste en evitar quedar capturado por una única versión de cómo son las cosas, para incluir las distintas lógicas y su confrontación. Claudia Salazar Villava, una autora mexi-

cana, dice que cada uno habla desde la marca dejada por su *logos*: psicólogos, sociólogos, antropólogos, hablan desde el sello que deja la institución de su profesión en una lógica que establece identidad: su *logo*.

En todo el desarrollo que realicé estuvo presente sin nombrar otra dimensión, la psicosocial. A pesar de haber buscado otro nombre en nuestro lenguaje, no lo he encontrado, así que me resigno a unir *psico* y *social*. Como nuestra cultura entiende y estudia de manera disociada lo psicológico y lo social –no se han inventado palabras para designar la idea de manera integrada–, relataré un ejemplo: en una intervención realizada en una escuela media de la provincia de Buenos Aires, acompañada de un observador –condición importantísima para tener otra perspectiva sobre la escena que me incluye–, nos habían preguntado qué pasaba con la violencia. Como es frecuente, la violencia por la que nos preguntaban era la de los chicos. El primer trabajo fue incluir en la reflexión la violencia de todos, los distintos modos de violencia y la violencia simbólica.

Los profesores relataban lo difícil que les resultaba ejercer el rol de consejero-tutor debido a distintas causas: porque algunas veces se acercaban a entender y a acompañar a los alumnos, pero se descubrían interpretando como violentas, situaciones que no lo eran para los chicos. Otras veces los tutores estaban de acuerdo con los chicos acerca del sentido que tenían situación de malestar con otros profesores y querían conversar con ellos. Pero esos profesores solían evitarlo o, incluso, ofenderse si el consejero-tutor pensaba como los chicos. En síntesis, los tutores padecían porque no encontraban espacio institucional para poner en relación las distintas perspectivas sobre los hechos y para ejercer su función mediadora entre las mismas.

¿Qué fue intervenir ahí? Intervenir fue entender qué institución social daba sentido a la situación que narraban. Fue nombrar el atravesamiento institucional de la *corporación*. Era la corporación docente la que no permitía que sus miembros pensaran distinto que el *cuerpo*. No había lugar para que un profesor-tutor pensara, en algunos aspectos, como los chicos, sin ser rechazado por el propio colectivo: no le daban cabida para que dijera lo que pensaba, no lo escuchaban. Y más aún, su opinión podía ser entendida como la de

un “traidor”. En la intervención, al nombrar la *corporación*, interpretamos la *traición* al cuerpo docente. Interpretar fue entender las determinaciones institucionales y los imaginarios colectivos que daban sentido a la violencia: las corporaciones, el tabicamiento entre lenguajes, entre lógicas y la imposibilidad de permearlos, de conectarlos, de ponerlos a dialogar.

Por supuesto que en la investigación-acción no sólo se produce conocimiento sobre los imaginarios compartidos por los actores institucionales, se produce también conocimiento sobre nuestros propios imaginarios: cómo entendemos esas instituciones, cómo entendemos nuestras propias instituciones puestas en acto ahí, quiénes somos en ese contexto. Aprendemos de ese hacer, además de que aprendemos a hacer. Cada intervención es un aprendizaje de qué es la psicología institucional. Cada vez es un desafío porque no sabemos del todo cómo se hace, también es una pregunta sobre nosotros mismos. Muchas veces siento que aprendo tanto y disfruto tanto haciéndolo, que no sé si corresponde que me paguen.

Una última pregunta: ¿qué esperamos de una intervención institucional? Esperamos que se pueda proyectar un futuro. Nuestro ideal es acompañar la construcción de un proyecto, deseamos que a partir de decisiones colectivas se pueda imaginar y concretar el diseño de un camino. Un camino sistematizado compartido, con un nuevo orden instituyente. Desarmamos unas instituciones, pero construimos otras. No buscamos *el estallido de las instituciones*—en este sentido me despego del modelo del socioanálisis—, no es estallar, pero sí el provocar del socioanálisis; también es construir, es edificar entre todos. No es sólo reflexionar, es una *disposición a hacer*.