

Prevenir la crisis analizando los conflictos

Prevenir a crise analisando os conflitos

Preventing the crisis by analysing the conflicts

Artículo | Artigo | Article

Fecha de recepción

Data de recepção

Reception date

1 de agosto de 2016

Fecha de aceptación

Data de aceitação

Date of acceptance

2 de septiembre de 2016

María José Acevedo

Universidad de Buenos Aires

Buenos Aires / Argentina

mrjs.acevedo@gmail.com

Resumen

Este texto se propone recordar, a quienes pertenecemos a grupos e instituciones que nos sirven de apoyatura, posibilitándonos poner allí en juego nuestros ideales y deseos, la necesidad de comprender en toda su complejidad los factores reales e imaginarios que, en esos ámbitos, lejos de estructurarnos como sujetos psíquicos y sociales, nos exponen a situaciones productoras de intenso sufrimiento y de patología. Las diversas corrientes de la *psicosociología clínica* que abordan esas problemáticas, desde el campo de la formación, o desde el de la intervención/investigación, ofrecen dispositivos, largamente probados en el terreno, que garantizan la reflexión colectiva y regular sobre aquellos fenómenos inherentes a la vida colectiva que son enunciadores de conflictos. Desde nuestra perspectiva teórico-metodológica esa conflictividad no es, ni debería ser, completamente eliminable. Sí requerirá ser analizada para que no supere los niveles tolerables, tanto para el psiquismo humano, como para el funcionamiento organizacional. De lo contrario los conflictos latentes se potenciarán derivando finalmente en crisis que, en algunos casos propiciarán cambios radicales a veces beneficiosos, en otros se resolverán con la destrucción de todo vínculo, pero siempre lo harán a costa del padecimiento y la salud psíquica de los individuos.

Palabras clave: conflicto, instituciones, sufrimiento institucional, mecanismos defensivos.

Resumo

Este texto propõe-se recordar, a quem pertence como nós a grupos e instituições que nos servem de apoio permitindo-nos aí pôr em jogo os nossos ideais e desejos, a necessidade de compreender em toda a sua complexidade os fatores reais e imaginários que, nesse âmbi-

Referencia para citar este artículo: Acevedo, M.J. (2016). Prevenir la crisis analizando los conflictos. Revista del Cisen Tramas/Maepova, 4 (2), 17-39.

to, longe de nos estruturarem como sujeitos psíquicos e sociais, nos expõem a situações produtoras de intenso sofrimento e de patologia. As diversas correntes da *psicossociologia clínica* que abordam essas problemáticas, seja do ponto de vista da formação ou do ponto de vista da intervenção/investigação, oferecem dispositivos, amplamente experimentados no terreno, que garantem a reflexão coletiva e regular sobre os fenómenos inerentes à vida coletiva que são enunciadores de conflitos. De acordo com a nossa perspectiva teórico-metodológica, tal conflitualidade não é, nem deveria ser, inteiramente erradicável. Será necessário analisá-la para que não supere os níveis toleráveis, quer para a psique humana, quer para o funcionamento organizacional. Caso contrário, os conflitos latentes escalarão e derivarão em crises que, se em alguns casos propiciam mudanças radicais num sentido por vezes positivo, noutros resolver-se-ão com a destruição de todo o vínculo, mas sempre à custa do sofrimento e da saúde psíquica dos indivíduos.

Palavras-chave: conflito, instituições, sofrimento institucional, mecanismos defensivos.

Abstract

This text aims to remind those who, like us, belong to groups and institutions that support us and to which we contribute with our ideals and purposes the need to understand in all their complexity the real and imaginary factors that, in this realm, far from structuring us as psychic and social subjects, expose us to situations producing intense pain and pathology. The various trends of *clinical psychosociology* approaching these issues, either from the viewpoint of training or from the viewpoint of intervention/research, provide tools largely experimented on the ground that ensure a collective and regular reflection on the phenomena inherent to collective life expressing conflicts. From our theoretical-methodological perspective, this state of disturbance is not, and should not be, entirely possible to eliminate. It is necessary to analyse it to prevent it from exceeding tolerable levels, both for the human psyche and for the operation of the organization. Otherwise, latent conflicts will escalate and give way to crises which may in some cases lead to radical changes in a beneficial direction while in others resulting in the destruction of the whole bond, but always at the peril of individual suffering and psychic health.

Keywords: conflict, institutions, institutional suffering, defensive mechanisms.

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento de que los objetos de estudio de las ciencias humanas y sociales son objetos complejos en el sentido que le otorga a esta condición la epistemología de la complejidad (Morin, 2003), hace que el hecho de que los seres humanos, y los grupos

derivados de los distintos tipos de asociaciones creados por ellos, sean intrínsecamente conflictivos, resulte casi ineludible. Los *hechos sociales* son *objetos complejos* nos explica Edgar Morin porque responden a lógicas y procesos de diverso orden: lógicas micro y macro sociales, lógicas biológicas, psicológicas, culturales, procesos históricos, económicos, políticos, etc. La dificultad de la razón para articular estos elementos de manera transversal se refleja en las tres estrategias surgidas en el campo científico para afrontar esa diversidad: el anexionismo (intento de subordinar un orden a las leyes de otro: psicologización, sociologización, etc.), el reduccionismo (subordinación de las distintas disciplinas al sistema teórico dominante); el sectarismo (repliegue sobre la propia disciplina como explicativa del universo de fenómenos), (Pagès, 2002). Pero lo que hace de la complejidad una cualidad productora de conflicto, tanto en el plano de lo psicológico como de lo social, es que desafía nuestras posibilidades de cálculo; nos enfrenta a la incertidumbre y a la contradicción, “*el encuentro dirá Morin cara a cara con lo indecible*”. El pensamiento analítico, en su intento de abarcar la totalidad de los fenómenos, se enfrenta indefectiblemente a la penosa evidencia de un plus de sentido que permanece siempre fuera de su alcance.

Es un dato de la experiencia que la conflictividad que el psicoanálisis revela en la constitución psíquica del sujeto tiene su paralelo en la vida de los grupos y en cada una de las instituciones de la sociedad. Nos vemos entonces obligados a admitir que su total eliminación en el ámbito de lo privado o lo público no es sino una aspiración fundada en la ilusión humana de un retorno al estado –también ilusorio– de absoluta completud que conocimos en los inicios de la existencia, aquel “sentimiento oceánico” al que se refiere Freud en el Malestar en la Cultura que le oculta al sujeto, por un breve tiempo, las fronteras entre su Yo y el mundo, originaria comunión fantasmática con el cosmos por siempre anhelada y jamás reencontrá

En el campo de lo social y de sus organizaciones esta pretensión ha dado origen a dos posicionamientos teórico-metodológicos que difieren según sus respectivas maneras de concebir un supuesto estado ideal al que debería tender el funcionamiento institucional.

La perspectiva estructural-funcional, representada en sociología inicialmente por E. Durkheim, y continuada luego T. Parsons y R. Merton entre otros, considera al conflicto como el signo de una pérdida de equilibrio del sistema, una anomalía funcional que será necesario revertir a fin de restablecer la armonía. Los dos últimos autores mencionados, y pasando aquí por alto sus diferencias, atribuyen el equilibrio o las incoherencias de los sistemas sociales a los comportamientos humanos individuales y colectivos.

La otra vertiente es la que sostiene que el conflicto es inherente a toda organización social. Y puesto que desde este enfoque se comprende a la institución, más que como un sistema relativamente cerrado, como un proceso conducido por sujetos que intentan llevar adelante acciones dirigidas a un objetivo común –la producción de un determinado valor social combinando, y limitando, sus intereses y deseos particulares, el conflicto no sólo es visto como inevitable, sino incluso deseable en la medida en que asegura el movimiento y el cam-

bio. Compartiendo esta idea encontramos a pensadores tan disímiles como K. Marx, J. Stuart Mill, E. Jaques, G. Canguilhem, A. Touraine, R. Lourau o E. Enriquez.

La psicología clínica se ubica más cerca de esta segunda línea de interpretación del fenómeno.

Antes de proseguir cabe aclarar que la psicología, en sus diversas corrientes, reivindica su "posicionamiento clínico" en tanto responde a una metodología que privilegia la mirada y la escucha de tipo comprensivo, en la que los testimonios de los actores sociales tienen un valor predominante y el interventor/investigador basa en ellos sus interpretaciones, en una búsqueda compartida de nuevos sentidos. Otro rasgo que caracteriza dicho posicionamiento es el acuerdo acerca de que la comprensión de los hechos sociales no puede fundarse exclusivamente en el análisis de los elementos manifiestos sino que deberá investigar de qué manera son atravesados por fuerzas de carácter inconsciente. Es por esta razón entonces que recurrimos al Psicoanálisis para abordar la cuestión que nos ocupa.

Los conflictos podrán ser manifiestos o latentes, conscientes o inconscientes, pero es de su grado de intensidad de lo que dependerá el malestar o sufrimiento que provocarán en los sujetos involucrados, como así también las maneras en que afectarán su capacidad de pensar y actuar. La intervención psicológica no tiene por lo tanto la expectativa de "reacomodar" las cosas, disimulando las contradicciones y las diferencias, negando la existencia de necesidades y deseos muchas veces antagónicos. Todo lo contrario, de lo que se trata es de poner a disposición de los sujetos y los grupos las condiciones apropiadas para que los términos del conflicto puedan ser verbalizados y resignificados por unos y otros, en definitiva para que la historia institucional sucesión de acuerdos y desacuerdos continúe fluyendo y, tal como sucede con los procesos vitales, la apertura a nuevas experiencias posibilite el crecimiento.

Hasta aquí hemos comprobado el carácter radical y universal del conflicto. Hemos planteado asimismo que el conflicto tiene dos facetas tanto en lo individual como en lo colectivo: una negativa, por las perturbaciones que puede ocasionar tanto a nivel subjetivo e inter-subjetivo como a nivel del funcionamiento grupal e institucional; otra positiva, en tanto promotora de pensamientos y actos creativos. También hemos aclarado cual es la posición a partir de la cual los psicólogos clínicos consideramos la cuestión del conflicto.

Ahora bien dado que, como dijimos al comienzo, antes de ser vividos en el afuera de los grupos y las instituciones, los conflictos que el sujeto experimenta en sus primeros momentos de vida son de orden intrapsíquico, partiremos de recordar el análisis que realiza Freud en ese nivel, para abordar enseguida – siguiendo su propuesta- las relaciones entre el conflicto social y el conflicto psíquico,

Veremos luego cuáles son los efectos posibles de las situaciones conflictivas de orden social en los individuos, en sus vínculos y en sus obras, para mencionar finalmente algunos factores productores de conflicto con los que nos hemos encontrado a lo largo de muchos años de intervención en las instituciones, o acompañando a colectivos profesionales en sus reflexiones sobre la práctica.

Cabe aclarar aquí, para ser coherentes con la propuesta epistemológica a la que aludimos al comienzo, que no nos inclinamos en favor de una psicogénesis de las problemáticas sociales, ni de una sociogénesis de las patologías psíquicas. Los factores intervinientes en ambos casos –insistimos– son múltiples, como también lo son sus combinaciones, las variaciones que el azar induce en ellos escapan en cierto grado a las previsiones, de manera tal que ningún sistema cerrado de pensamiento puede adjudicarse la última palabra respecto de los enigmas que la existencia humana y la vida social nos plantean.

CONFLICTO PSÍQUICO
(LAPLANCHE, J. Y PONTALIS, J.B., 1968)
CONFLICTO SOCIAL.

Conflicto entre sistemas e instancias

En ambos casos se trata de un conflicto a nivel tópico. El conflicto que enfrenta al sistema Preconciente/Conciente con el sistema Inconsciente proviene de que aquellos contenidos inconscientes que resultan intolerables para la conciencia (deseos y fantasías de carácter incestuoso) ven impedido su acceso a la Conciencia por efecto de la represión. El encuentro de esas dos fuerzas: la de las representaciones prohibidas y la de los mecanismos defensivos, se resuelve en formaciones de compromiso cuales son el síntoma neurótico, el acto fallido, el lapsus, las producciones onírica. En lo que concierne al conflicto entre instancias sabemos que el Yo se ve constantemente obligado a mediar entre las tendencias del Ello -reservorio pulsional- los mandatos del SuperYo -instancia crítica que comprende tanto los ideales como los metaideales- y, finalmente, las exigencias de la realidad.

Conflicto entre pulsiones

En este caso el conflicto es de índole económico-dinámica. Freud define a la pulsión como una excitación de origen interno, esto es, una excitación cuya fuente es de carácter biológico, de la cual el sujeto no puede evadirse como lo hace respecto de las excitaciones provenientes del exterior. Dado que del funcionamiento del aparato psíquico responde al “principio de constancia”, y por lo tanto debe mantener en equilibrio el monto de energía que circula por él, la pulsión tiene un *fin* que es el de descargar la excitación para mantener dicha homeostasis. Ese fin es satisfecho a través de un *objeto* que es variable de acuerdo a las vicisitudes de la historia de cada sujeto. A esta descripción que Freud plantea en *Tres ensayos sobre una teoría sexual* (1905), se agrega, en *Las pulsiones y sus destinos* (1915), la noción de *empuje*, descrita como “la exigencia de trabajo impuesta al aparato psíquico”. La pulsión aparece así como el *representante* de lo somático en lo psíquico. Ya en aquella primera teoría de las pulsiones Freud se estaba refiriendo a las *pulsiones sexuales* a las que desde el inicio distingue de otro tipo de pulsiones: las *pulsiones de autoconservación*. Sostiene entonces que ambos tipos de pulsiones se oponen: mientras que las

pulsiones sexuales están sometidas al *principio de placer*, principio que funciona siguiendo la lógica de lo inconsciente, en el curso del desarrollo las pulsiones de autoconservación trocan rápidamente el principio de placer por el *principio de realidad*, ya que, siendo responsables de la conservación del individuo, deben satisfacerse con un objeto de la realidad prefijado, y no de manera fantasmática como pueden hacerlo las pulsiones sexuales. El conflicto entre ambos tipos de pulsiones explicaría determinados cuadros psicopatológicos.

En el año 1920 en *Más allá del principio de placer* Freud conceptualiza la existencia de un nuevo tipo de pulsión: la *pulsión de muerte*, a la que define como la tendencia de todo ser vivo a volver al estado inorgánico. El autor opone entonces la pulsión de muerte a las pulsiones de vida (pulsión sexual, pulsión de autoconservación) dado que, mientras la primera tiende a desligar la energía, a una descarga a cero de toda excitación en el aparato psíquico, siguiendo la tendencia denominada "principio de nirvana"; las segundas tienden a mantener las unidades vitales y a multiplicarlas. La pulsión de muerte opera al interior del organismo como tendencia a la autodestrucción –carácter cuya importancia fue particularmente retomado por Mélanie Klein– y se orienta también hacia el exterior; en ese caso último caso, cuando se dirige hacia los objetos del mundo, recibe el nombre de *pulsión agresiva*. Freud advierte sin embargo que ambas pulsiones se encuentran siempre presentes en el sujeto de manera que el combate entre Eros y Thanatos es permanente.

Veamos ahora cómo se manifiesta este conflicto estructural en el nivel de lo social.

Los escritos sociales de Freud nos informan a este propósito. El "mito científico" acerca del pasaje de un mundo de naturaleza al mundo de las sociedades que nos ofrece en *Tótem y Tabú* (1913), devela el conflicto originario entre el déspota conductor de la horda y su prole insurgente. Conflicto que deriva en el pacto criminal y en el hecho de sangre que dará lugar a la instauración de las leyes que regirán en adelante la vida de los individuos devenidos sujetos de la cultura, haciéndolos co-responsables de la permanencia de la misma. La constitución del lazo social, de la fraternidad, tiene precio: el reconocimiento de la culpa compartida, la renuncia por siempre de cada uno a proponerse como la encarnación de la ley y, por ende, el reconocimiento de los otros y la sujeción igualitaria a una legalidad universal.

La historia de la humanidad se presenta así como un gran relato en el que se suceden rupturas más o menos violentas, discursos y actos mediante los cuales los individuos intentan asegurar la continuidad de una cultura que los trascenderá.

En *Psicología de las masas y análisis del Yo* Freud niega la oposición entre la psicología individual y la psicología social cuando afirma: "*En la vida anímica del individuo, el otro cuenta, con total regularidad, como modelo, como objeto, como auxiliar y como enemigo, y por eso desde el comienzo mismo la psicología individual es simultáneamente psicología social en este sentido más lato, pero enteramente legítimo*" (Freud, 1921, p.67). Esta aseveración, que implica que desde la constitución misma de nuestro psiquismo, y a lo largo de toda nuestra existencia,

necesitamos de los otros, nos enfrenta a la infinidad de conflictos que supone el vivir juntos.

Analicemos ahora más detenidamente la génesis de la relación con el otro tal como es planteada por la teoría psicoanalítica.

La identificación a las figuras parentales, "primera ligazón afectiva" –nos dice Freud– instala a aquellas como referentes sólo a condición de la penosa renuncia, por parte del sujeto, al amor incestuoso. A partir de allí la lucha por el reconocimiento del "modelo" –padre, maestro, líder rara vez estará exenta de dramatismo–. La relación de "objeto" es la que marca un vínculo libidinal en el que el sujeto y el otro se co-constituyen mutuamente en una dinámica ambivalente de amor-odio. Para cada uno el otro es el depositario de sus deseos, fantasías y ansiedades de manera tal que el encuentro no es sólo el de dos seres marcados por sus respectivas inscripciones culturales, es además el de dos interioridades producto de sus historias singulares. En cuanto a los "vínculos de cooperación y rivalidad" es en su nivel donde aparece quizás con mayor evidencia el carácter conflictivo de las relaciones humanas. La identidad del individuo, como la del grupo, se forma en oposición al otro, a los otros. Desde el momento en que el niño pasa por el trance de admitir la existencia del mundo externo, se le impone el hecho de que hay un otro con capacidad de satisfacerlo o frustrarlo, un otro que será así vivido como protector y colaborador, dador y merecedor entonces de amor; o un otro capaz de atacar, someter y destruir, un enemigo peligroso merecedor de odio. A lo largo de toda la vida la relación con los otros tendrá, decíamos antes, carácter ambivalente: las mociones de amor y las mociones hostiles se jugarán inevitablemente en todos los vínculos humanos, aún en aquellos en que las segundas estén sometidas a una mayor represión.

Algo similar sucede en la vida de los grupos.

Los estudios sobre la dinámica de los grupos han mostrado que el pasaje del agrupamiento al grupo es un proceso costoso. La primera vivencia experimentada por personas que se encuentran en una situación colectiva con otros desconocidos, es de desconfianza y rechazo. Esa co-presencia activa en cada uno ansiedades paranoides arcaicas ligadas a fantasías de fragmentación de la propia unidad yoica. Para que un conjunto de individuos se constituya entonces como grupo deberá atravesar una etapa de "ilusión grupal", momento, también regresivo, en que el grupo se vive como un "Yo Ideal" poseedor de todas las virtudes, y perfectamente cohesionado. Claro que el precio de esta comunión fantasmática no es sólo la negación de las diferencias, sino que implica además el convencimiento del grupo respecto de su superioridad en relación a los otros grupos, a los que se hace depositarios de todo lo malo y rechazado. Algunos grupos pueden mantenerse como tales únicamente sosteniendo esa ilusión que les provoca una euforia, muchas veces productiva, respecto del objetivo que se han propuesto, pero que, al mismo tiempo, limita el desarrollo individual de sus miembros y los aísla o enfrenta a su entorno. Otros logran evolucionar en el curso de una "historia libidinal" conformada por períodos de *conversión libidinal* alrededor de un ideal o proyecto común, y momentos de

subversión libidinal por la puesta en cuestión de los acuerdos, hasta conquistar una deseable, aunque también inestable, situación de *diversidad conjunta* en la que las diferencias sean toleradas en función de la meta compartida.

La problemática del multiculturalismo, tan vigente en nuestra época, ha dado lugar a estudios que, desde distintas perspectivas, reconocen la conflictividad de las relaciones inter-grupos. Escuchemos lo que al respecto señala J. James que la relación entre los grupos es siempre de lucha, una relación violenta dado que el odio actúa como defensa contra la amenaza que supone para un grupo la existencia misma de otro (James, 1998).

No obstante, invirtiendo la afirmación sartriana de que "*el infierno son los otros*", nos parece que tanto en la vida individual como social el infierno es más bien *la ausencia de los otros*. La ausencia de la madre nutricia, del padre protector, del Estado responsable y mediador... la ausencia, en fin, de los otros, cuya ayuda, desde tiempos remotos fue necesaria para dominar la naturaleza y construir todo lo que conforma y hace habitable nuestro mundo. No en vano el temor más ancestral del ser humano –nos informa el Psicoanálisis– es justamente el miedo a la pérdida del amor del otro.

En *El porvenir de una ilusión* (1927), y poco después en *El Malestar en la Cultura* (1930), Freud prosigue con su análisis de las fuentes sociales del sufrimiento humano. A la imposibilidad de controlar las fuerzas de la naturaleza y de evitar la muerte, se suma una tercera fuente de sufrimiento a la que todo ser humano se enfrenta, cual es la comprobación de que las leyes que rigen la vida en común son ineficaces para protegerlo de los males que pueden causarle sus congéneres: guerras, diversas formas de servidumbre, violencia física y psíquica.

Ocupar un lugar en la cultura supone entonces someterse a sus leyes y resignar en parte la propia satisfacción narcisista: por ende la restricción pulsional impuesta a cambio de la apoyatura brindada por el medio cultural es *per se* productora de malestar y sufrimiento. Pero la vida comunitaria exige además una gran inversión de libido en acciones destinadas a la conservación y el crecimiento de la especie, del individuo y de su medio. Cada uno de esos actos nos vincula con los otros, implica un intercambio y, por lo tanto, necesariamente una cierta cuota de conflictividad. Conflicto intra-psíquico, en la medida en que esa relación moviliza el mundo interno del sujeto: sus deseos, fantasías, sus ideales, su culpa inconsciente; conflicto social en cuanto saber y poder intervienen siempre, y más frecuentemente bajo forma de lucha que en términos de alianza y cooperación.

Sin duda el paradigma del conflicto social es la guerra. A ella se refiere Freud en dos textos en particular. El primero escrito a seis meses del estallido de la primera guerra mundial (Freud, 1915); el segundo, a comienzos de la década del '30, producto de un intercambio epistolar con Albert Einstein promovido por el Instituto Internacional de Cooperación Intelectual de la Liga de las Naciones (Freud, 1932). Entre las muchas consideraciones importantes planteadas por el autor en esos artículos, nos interesa destacar solamente aquellas que nos servirán para comprender mejor la crudeza de los conflictos encontrados en nuestro campo de intervención/investigación que son las instituciones.

En el primer caso Freud señala la existencia en los seres humanos de mociones que la cultura prohíbe: pulsiones egoístas y agresivas. En el curso de la historia individual el sujeto desarrolla una *aptitud para la cultura* gracias a que este tipo de pulsiones son trastocadas en *pulsiones sociales* por influencia de una fuerza interna: la ejercida por las pulsiones eróticas (sexuales y tiernas), y un factor externo: la educación y las exigencias del medio cultural que opera a través de premios y castigos. Nos obstante los conflictos armados continúan sucediendo. Ellos –afirma Freud– son responsabilidad del Estado, institución esta que exige de los ciudadanos todo tipo de restricciones pero que, cuando adopta una posición beligerante, transgrede cada una de las reglas que les impone y no se priva de llevar a cabo éticamente condenables. Los ciudadanos que adhieren a la guerra, por su parte, han permitido que sus pasiones más arcaicas prevalezcan por sobre los dictados de la razón y reproducen el vínculo con la muerte que mantenían los hombres de la prehistoria a la que Freud describe así: “...La muerte del otro era para él justa, la entendía como el aniquilamiento del que odiaba, y no conoció reparos para provocarla. El hombre primordial era sin duda un ser en extremo apasionado, más cruel y maligno que otros animales. Asesinaba de buena gana y como un hecho natural” (Freud, 1915, p. 293). Aquel hombre primordial pervive en nuestro inconsciente; él, al igual que lo hacemos nosotros, sólo consideraba la posibilidad de la propia muerte frente al deceso de un ser querido, y tramitaba el duelo por esa pérdida gracias a la ambivalencia de sentimientos de la que hablamos más arriba. La cuota de hostilidad existente en su relación con el difunto le generaba un sentimiento inconsciente de culpa que era mitigada por la creación de espíritus malignos a quienes atribuía la responsabilidad de esa muerte. Y concluye Freud: “Nuestro inconsciente es tan inaccesible a la representación de la muerte propia, tan ganoso de muerte contra el extraño, tan ambivalente hacia la persona amada, como el hombre de los tiempos primordiales” (Freud, 1915, p. 300). En lo que concierne a la muerte la guerra provoca en nosotros reacciones similares: nos lleva a tolerar la de las personas amadas, a desear la de los extraños convertidos en enemigos, y hasta negar el valor de la propia vida arriesgándola en defensa de ciertos principios universales.

En su carta a Einstein, en la que comparte con el físico las preocupaciones acerca de las contiendas bélicas, Freud recuerda cómo en los comienzos de la civilización los conflictos se dirimían a favor de quienes poseían ventaja en cuanto a la fuerza física. El uso de las armas determinó luego que fuera la superioridad mental la que definiera al ganador, asegurando, además, una eficacia aún mayor para eliminar al contrincante. Finalmente –nos dice Freud– el derecho suplantaré a la violencia física en el momento en que los débiles descubren el poder de la fuerza colectiva; ese recurso tiene sin embargo una condición cual es la permanencia de la unión. Para conservarse la comunidad debe mantenerse cohesionada mediante lazos identificatorios, y organizarse instituyendo leyes y creando organismos que controlen su cumplimiento; a partir de allí los ciudadanos delegarán en los Estados el monopolio del uso de la fuerza. Pero el derecho se mostrará pronto incapaz de eliminar las diferencias que surgen inevitablemente en el seno de todo colectivo ocasionando nuevos conflictos, de tal manera

que la paz lograda será efímera. A pesar de ello la necesidad de convivir en un espacio común y, por lo tanto de cooperar en bien del conjunto, favorecerán siempre la búsqueda de soluciones pacíficas. Este análisis recuerda entonces, por un lado, que el derecho tiene un origen violento, y, por otro lado, nos remite nuevamente a la consideración de las fuerzas pulsionales de tono contrario que habitan la psiquis humana.

En síntesis, desde la perspectiva psicoanalítica el conflicto es originario, universal, intra-psíquico y social.

UN CASO PARTICULAR DE CONFLICTO SOCIAL: LOS CONFLICTOS INSTITUCIONALES

Tomaremos aquí a la institución en el sentido de organización destinada a la producción de un determinado bien social, y, por lo tanto, con una historia, una cultura propia, con objetivos precisos, división técnica y jerárquica, distribución espacial, equipamiento, normativas, códigos, imaginarios. En ese marco individuos y grupos son convocados a asumir funciones y a interactuar para el cumplimiento del fin que se plantea la institución: enseñar, curar, fabricar, etc. Estamos entonces restringiendo deliberadamente el sentido del término a la dimensión del *establecimiento*, para analizar en lo micro, esto es, en lo que es nuestro campo de intervención/investigación, fenómenos que sabemos reproducen otros del mismo orden que acontecen a nivel de lo macro-social.

La experiencia nos ha mostrado que ninguno de los niveles mencionados está libre de cierto grado conflictividad. Esta es variable en el tiempo, y generada por factores de diverso tipo cuya combinatoria, en la mayoría de los casos pasa desapercibida para los protagonistas, quienes suelen atribuir la responsabilidad del malestar aparejado a una única causa. Tal reduccionismo responde también a distintos motivos: negación inconsciente de cuestiones excesivamente penosas, ilusión de un posible control relativamente sencillo de la situación, falta de herramientas teóricas y de entrenamiento en el análisis de los fenómenos grupales e institucionales. Por lo general esa "única causa" tiene nombre y apellido: es la mala voluntad, patología, ineptitud, deshonestidad de algunos lo que ha producido la situación conflictiva que ahora todos padecen. Los factores de índole institucional, materiales o imaginarios, habitualmente no son incluidos en los análisis, y son precisamente ellos los que nos interesa señalar aquí.

Pero antes trataremos de definir qué entendemos por conflicto.

De lo anterior podemos deducir que hay conflicto cada vez que se produce un enfrentamiento entre necesidades, intereses, exigencias, manifiestas o latentes, de signo contrario. A nivel de las instituciones esas diferencias, como bien señalara el institucionalista argentino Fernando Ulloa, fueron negadas en el momento fundacional en beneficio de alcanzar la pretendida unidad alrededor de un proyecto común. Dichas diferencias constituyen los "núcleos pre-institucionales" –afirma Ulloa– que trabajarán a lo largo de la historia institucional a favor de la dispersión, fuerza esta que, por otra parte, se mantendrá en constante tensión con las tendencias integradoras. Dice el autor al respecto:

“Estos desacuerdos pasan a constituir verdaderos puntos enquistados dentro de la historia de la institución. Dichos desacuerdos, no obstante, están más o menos reprimidos o negados, y continúan siendo eficaces para configurar pautas culturales y modalidades de pensamiento que, sistemáticamente, tienden a aparecer luego como antagónicas, aún en el caso de que no lo sean”. El planteo de Ulloa confirma el hecho de que el conflicto institucional tiene, al igual que en el psiquismo individual y en la cultura, carácter originario. Nosotros nos atrevemos a agregar que esas diferencias en ocasiones no sólo han sido negadas, sino que, ligadas a fantasías de destrucción provocadoras de fuertes ansiedades paranoides, han sido reprimidas, por lo cual surgen en calidad de síntomas institucionales cuyo análisis, cuando se dan las condiciones para su realización, revela la existencia de conflictos ligados a la diversidad.

Volviendo a nuestro intento de caracterización del conflicto diremos que cuando es reconocido como tal, en otras palabras cuando los antagonismos pueden ser reconocidos –y aludimos aquí no solamente a aquellos que se producen entre personas, sino también a los que oponen los intereses y deseos de estas a la estructura organizacional misma- ese reconocimiento va acompañado de la expresión de sentimientos penosos de mayor o menor intensidad. Malestar y sufrimiento que, si se prolonga en el tiempo, se traduce en violencia relacional, merma de la capacidad de pensar y producir, e incluso en la fragilización de la salud física y mental de los integrantes de la institución. Las conductas defensivas que se instrumentan entonces pueden ser adaptativas -en general es así cuando existen reales colectivos de trabajo y, por ende, las estrategias defensivas son de carácter colectivo (Dejours, 1991), y en ese caso la racionalidad de los actores sociales logra prevalecer por sobre las reacciones pasionales, abriéndose la vía para las negociaciones. Por el contrario si cada uno debe protegerse recurriendo a sus mecanismos defensivos individuales, la peligrosidad del conflicto parece acrecentarse y entonces se producen dos salidas en falso cuales son el reforzamiento de la propia posición y la búsqueda de alianzas en contra de los rivales, con el consecuente recrudecimiento de la violencia; o una excesiva toma de distancia de la situación lo que conduce a una desresponsabilización respecto de ella, obstaculizándose de esa manera la búsqueda de soluciones. De cualquier forma, y este es uno de los puntos que establece la diferencia entre el conflicto y la crisis, las partes en conflicto reconocen a la institución como referente común y, más allá de sus respectivas reivindicaciones no han perdido la voluntad de mantenerla en funcionamiento. La pulsión de vida que alimenta la tendencia a la integración conserva ventaja sobre la pulsión de muerte, la cual trabaja a favor de la desaparición de la institución. Si bien en la situación de conflicto el futuro se presenta como incierto los miembros de la organización, con razón o sin ella, creen aún poder apoyarse en una legalidad que la institución garantizaría, el conflicto es por lo tanto vivido como “negociable”, y a medida que el proceso comprensivo avanza, se activa en unos y otros la capacidad reparatoria, tal como la concibe el psicoanálisis Kleiniano.

LIBRETO Y PUESTA EN ESCENA DE LOS CONFLICTOS INSTITUCIONALES

Dijimos antes que una de las condiciones para que nuestra práctica como interventores/investigadores pueda reclamar el carácter de “clínica” es el valor que adjudicamos a las palabras de los sujetos para los que trabajamos. Ellos nos hablan de una realidad que nos es, al mismo tiempo, familiar y ajena; una realidad interpretada según la lógica de un sistema de significaciones y un código lingüístico que compartimos sólo en su nivel más universal. Nos cuentan así de qué manera las acciones y los discursos, suyos y de los otros, se fueron insertando en una trama relacional que los precedió, en una historia institucional, más mítica que cronológica, de la que ahora se sienten partícipes. Estas historias particulares asumen la forma de un relato que busca hacer inteligibles, para nosotros y para los propios relatores, acontecimientos cargados de afecto. En esas narraciones los hechos reales se entretienen con producciones imaginarias en las que podemos reconocer las huellas de los grandes argumentos fantasmáticos de carácter filogenético a los que Freud denominó protofantasías. A través de esas tramas argumentales semi-ficcionales los sujetos pretenden dar coherencia a la variedad de elementos heterogéneos y frecuentemente contradictorios jugados en los avances y retrocesos de la historia referida.

La evocación realizada por filósofos como Hannah Arendt o Paul Ricoeur de la estructura de la “tragedia”, tal cual la entiende Aristóteles en su Poética, no podría ser más esclarecedora para comprender la composición de este tipo de relato que, en el encuadre de una intervención como las nuestras, por lo general se elabora grupalmente. Efectivamente, es en el marco de un dispositivo grupal, especialmente instaurado para producir un efecto analizador, donde los actores sociales escenifican ante nosotros, haciendo uso de sus recursos discursivos y gestuales, un argumento dramático al que pretenden organizar siguiendo una secuencia causal que explicaría el encadenamiento de acciones y de hechos que fueron configurando el conflicto padecido. Al igual que las tragedias representadas en el teatro helénico el relato de nuestros actores mostrará la progresión desde un tiempo recordado como armónico –momento de conversión libidinal decíamos más arriba– hasta el de la producción de un cierto acontecimiento nefasto que produce la pérdida de aquel estado ideal.

También aquí el propósito de la representación será provocar en el auditorio –los analistas institucionales– un movimiento de “compasión”, de identificación con el sufrimiento de los personajes, la emoción de la que nos hacen partícipes podría ser la de cualquier ser humano que atravesara por una situación semejante. El efecto producido en uno y otro caso es igualmente comparable: el de una *catharsis*, esto es, una “purificación”, purificación ética para los griegos, descarga de pulsiones agresivas que “envenenan” el espacio compartido y enferman a quienes se han visto obligados a sofocarlas, cuando se trata de nuestros relatores. Necesario es, sin embargo, reconocer las limitaciones de la metáfora teatral.

En primer lugar el hecho de que el autor de la tragedia sea, en nues-

tro caso, colectivo, implica que la *peripezia*, es decir, la circunstancia considerada el nudo del conflicto en la obra teatral clásica, se vuelva imprecisa en la trama narrada, y es que las versiones de estos autores/actores reconocen y rescatan los distintos hilos de ese nudo de acuerdo al impacto que cada uno de ellos produjo en su subjetividad en función de su historia singular. La ausencia de ciertos eslabones en el encadenamiento del relato nos lleva a inferir que las “voces del coro” que en aquel caso anunciaban un desenlace penoso, en este enmudecieron o no pudieron ser escuchadas. Por otra parte si bien en el nuevo escenario se le atribuye, como en el antiguo, la responsabilidad de la *peripezia* a un sujeto “conciente de sus decisiones y sus actos”, esta vez ya no se tratará de decisiones y actos basados en la ignorancia o el error del personaje, que en la tragedia griega al menos sufría solitariamente sus consecuencias; ahora el argumento nos presenta a uno o varios *culpables* de la desgracia de muchos inocentes, los cuales, por lo tanto, ya no serán merecedores, como el héroe trágico, de la indulgencia y solidaridad del conjunto, sino de su condena. En cuanto a la *catharsis* que, de acuerdo al análisis aristotélico se produciría como efecto en los espectadores de una *anagnórisis* –reconocimiento de algo olvidado o no tomado en cuenta– en nuestras intervenciones lo esperable es que ella se produzca a nivel de los propios autores/actores. Ahora bien, puesto que comúnmente no existe en estos últimos identificación alguna con las faltas que denuncian en los otros, habrá ciertamente descarga de las pulsiones agresiva, pero debido a que el dispositivo de intervención les ofrece límites y contención, el sentimiento inconsciente de culpa generado por esas mociones hostiles se debilitará constatándose, por ende, cierto alivio de las tensiones previas. De todas maneras, de no mediar el trabajo hermenéutico promovido por los interlocutores externos, esto es, los interventores/investigadores, esa descarga no conducirá a la implementación de los mecanismos reparatorios, los cuales – nos advierte M.Klein– son un elemento fundamental en cualquier relación humana.

Lo esencial de ese trabajo desde la perspectiva clínica –recordemos– es restablecer los enlaces rotos en la memoria de los protagonistas de las historias, abrir la posibilidad de escucha y comprensión de la lógica que guía las conductas de los otros como así también de expresión de la propia, reconocer las contradicciones humanas y organizacionales, llenar con nuevos sentidos las brechas dolorosas, instaurar, en fin, un espacio de seguridad psicológica que funcione a la manera del “espacio transicional” de D. Winnicott, en el que los integrantes de la institución puedan descubrir lo que estaba ya allí y, simultáneamente, crear lo nuevo.

ALGUNOS “CLÁSICOS” DE LAS TRAMAS INSTITUCIONALES

Nos referiremos en este apartado a las tramas argumentales más frecuentes de acuerdo a nuestras experiencias en medios institucionales, y lo haremos partiendo de la lectura de la relación sujeto/institución que, ya en los años '60 del siglo pasado, hacía uno de los padres indiscutibles de la psicología institucional argentina como fue el Dr. José

Bleger: “El ser humano encuentra en las distintas instituciones un soporte y un apoyo, un elemento de seguridad, de identidad y de inserción social o pertenencia. Desde el punto de vista psicológico, la institución forma parte de su personalidad...es un instrumento de regulación y de equilibrio de la personalidad...Lo que interesa es la discriminación entre el funcionamiento y los objetivos reales de una institución y las satisfacciones y compensaciones (normales y neuróticas) que los seres humanos tienen en ellas” (Bleger, 1969, p. 80-81).

En otro lado (Bleger, 1989) el autor reiteraba la idea –coincidiendo con Elliot Jaques– que las instituciones sirven a sus miembros como defensa contra las ansiedades psicóticas; Bleger agregaba sin embargo que en realidad ellas son *depositarias de la parte psicótica de la personalidad*. Desde esa perspectiva los fenómenos calificados como de “resistencia al cambio” se explican por el riesgo que los cambios suponen para la integridad yoica imaginariamente asegurada por el orden institucional establecido.

La institución –afirma René Kaës, otro estudioso de la dinámica entre el funcionamiento social/institucional y el funcionamiento psíquico– es la apoyatura sobre la cual edificamos nuestra identidad; los conflictos surgen cuando dicha apoyatura falla por exceso o por defecto. Para pensar el vínculo que une a un sujeto con la estructura de una organización Kaës retoma la idea planteada por Piera Aulagnier y Cornelius Castoriadis (Aulagnier, Castoriadis, 1993) acerca del *contrato narcisista* de orden inconsciente que se establece cada vez que un nuevo elemento ingresa a la cultura. Cuando esto sucede la condición para constituirse en sujeto cultural será la de adherir al discurso del campo social existente, y tomar como suyo y verdadero el enunciado de las leyes que rigen al conjunto propuesto como ideal. En otras palabras, a cambio del reconocimiento de su pertenencia al grupo y, por lo tanto, del soporte narcisista que este le brinda, el recién llegado se comprometerá a repetir el discurso de aquellos que lo precedieron. De esta manera la permanencia del conjunto queda asegurada, al tiempo que el sujeto satisface imaginariamente su deseo de inmortalidad mediante la certeza de que en el futuro una nueva voz se hará cargo de sus palabras. Las instituciones, agrega Kaës (1989) – deben perdurar, ya que así aseguran la estabilidad de funciones que son necesarias para la vida psíquica y para la vida social. Esa permanencia impone exigencias a ambas partes del contrato: la institución deberá sostener en el tiempo la adherencia narcisista de los sujetos que la conforman, ofreciéndose como espacio de realización de deseos y elaboración de defensas contra los mismos; los sujetos, por su parte, tendrán que mantener su cohesión a partir de negar o reprimir aquellas cuestiones que marcan sus diferencias –*pacto inconsciente de negación* que Kaës propone como complementario del contrato narcisista.

Nuestra tesis, respecto de los casos típicos de conflicto institucional que mencionaremos a continuación, es la siguiente:

- los relatos que escuchamos son versiones que tienen en común una misma trama argumental de base cual es la trasgresión al *contrato narcisista*,
- esa trasgresión, verificada en el espacio micro de las instituciones, replica y retro-alimenta los ataques y defecciones que

se registran en las sociedades de nuestro tiempo a un contrato más complejo, puesto que al mismo tiempo que contempla la dimensión psíquica y cultural de la relación del sujeto con el conjunto, tal como lo hace el contrato narcisista, rescata también su dimensión socio-política. Llamaremos a este acuerdo, en cuyos términos, como en el caso anterior, se incluyen elementos de carácter inconsciente: *contrato psicosocial*.

Realicemos entonces una breve recorrida por los conflictos “clásicos” de la vida en las instituciones.

Conflictos atribuidos a carencias de orden material

Los conflictos salariales en nuestro país recrudecen y se multiplican día a día. Los trabajadores ven degradarse su salario al ritmo de sucesivos procesos inflacionarios, de forma tal que se encuentran atrapados en la paradoja de producir para un sistema económico basado en el consumo que, al mismo tiempo, los excluye progresivamente del acceso a los bienes que circulan en el mercado. Este fenómeno, que afecta a franjas crecientes de la sociedad, también ataca la labor de los profesionales que las toman a su cargo. Docentes, trabajadores sociales, profesionales del campo de la salud...nos hablan de sus luchas estériles en este sentido, de los efectos que esta falencia produce a nivel de sus prácticas (pluri-empleo, jornadas prolongadas por horas extra, imposibilidad de continuar formándose, etc), como así también a nivel de las relaciones de trabajo. En este último caso los conflictos más frecuentes están vinculados a desigualdades en la distribución salarial que son vividas como arbitrarias. Las diferencias contractuales, que tienen su correlato en la retribución económica, también alimentan envidias y enfrentamientos. La institución no responde a los reclamos. Cuando se trata de organizaciones del ámbito público habitualmente sus conducciones no logran sino invocar la responsabilidad del Estado, apelando al mismo tiempo a los trabajadores a reforzar su compromiso con la producción de salud, conocimiento, asistencia, etc. Estos, por su parte, se protegen del sufrimiento provocado por la falta de reconocimiento institucional que implica esa situación, mediante mecanismos defensivos de diverso tipo en cuyo mantenimiento invierten gran parte de la energía psíquica destinada a la vida laboral. Las pulsiones agresivas, que la injusticia fomenta, son reprimidas o transformadas en violencia dirigida hacia otros miembros de la institución (jefes, colegas, otros). Es frecuente que la ambivalencia de sentimientos respecto de los destinatarios del servicio se vea asimismo potenciada por la culpa, inconsciente o consciente, experimentada por los trabajadores ante la imposibilidad de responder a sus demandas, y actuar de acuerdo a los mandatos del ideal profesional construido durante su formación.

Cuando las organizaciones pertenecen al ámbito privado los conflictos provienen en general, no ya de una falla en la función de soporte y mediadora de la institución, sino que son efecto de una organización del trabajo cuya división técnica y jerárquica es tan rígida que tiende a establecer el tipo de funcionamiento que el sociólogo de las organizaciones Michel Crozier denominaba el “círculo vicioso burocrático”:

centralización de las decisiones, aislamiento de los distintos niveles y sectores, reemplazo del objetivo global de la organización por los objetivos parciales de cada uno de ellos... Si todas las instituciones intentan atrapar a sus integrantes de tal manera en sus redes que no podrían desarrollar otra identidad que la que ellas les confieren, este tipo de organizaciones *manageriales*, que absorben por completo su tiempo y sus energías a cambio de una promesa más o menos explícita de protección y amor, fomentan ese fenómeno de *sobreimplicación* descrito por René Lourau y que conduce a una *explotación de la subjetividad*. El sobretrabajo al que conciente el trabajador no sólo representa, a nivel psicológico, el triunfo de las exigencias de un Superyo extremadamente cruel por sobre la capacidad yoica de atender al principio de realidad y, por lo tanto comprender la real posición que se ocupa en la organización, sino que, a nivel de los vínculos favorece el enfrentamiento entre quienes conservan la capacidad de analizar sus implicaciones con respecto a la institución, y aquellos que se someten ciegamente a los mandatos de la misma e incluso se convierten en agentes de la manipulación de otros.

En síntesis la dimensión material del trabajo comprende igualmente los elementos y recursos técnicos necesarios para llevarlo a cabo, las condiciones ambientales y espaciales apropiadas para su realización. Su ausencia es fuente de conflictos tanto en el plano psicológico como en el social. En el primero porque expone al Yo al triple conflicto antes mencionado: el que resulta de ver obstaculizada la vía de la sublimación para los restos pulsionales sexuales y agresivos habitualmente aplicados en los actos de trabajo; el conflicto resultante de no poder conformar las aspiraciones del Ideal del Yo profesional de cada uno; el conflicto con la realidad por la imposibilidad de satisfacer las demandas de los destinatarios de sus actos profesionales. En el segundo plano, el que hace a las relaciones sociales de trabajo, el conflicto aparece cuando las situaciones de carencia son productoras de disputas por los bienes escasos, con el consecuente incremento de las rivalidades intra e inter-grupos y la fragmentación de la estructura organizacional. No obstante se observan casos, cuando la organización del trabajo es flexible y los colectivos están cohesionados, en los que, ante a este tipo de trabas, los sujetos apelan a esa fuerza, propia de la especie y que interviene en todas las obras humanas, a la que el sociopsicoanalista Gérard Mendel denomina *la fuerza de creación* (Mendel, 1999). Los trabajadores logran entonces compensar la falta de apoyatura institucional, reemplazada por el soporte grupal, y llevar a cabo el trabajo en acuerdo con sus propias expectativas y las de aquellos a los que está dirigido. La retribución narcisista obtenida por el trabajo realizado no provendrá ya del reconocimiento institucional –que de existir hubiera asegurado los recursos necesarios para llevarlo a cabo- sino del reconocimiento de los pares y de los destinatarios. Estamos aquí frente al fenómeno que el psicólogo del trabajo Yves Clot, ha calificado como *la eficacia a pesar de todo* (Clot, 1995).

En el plano socio-político de la vida institucional esta reacción colectiva, que supone reflexión de los distintos grupos institucionales, intercambio y negociación, se inscribe en la línea de una *recuperación del poder sobre los propios actos y sus efectos*, experiencia fortalecedo-

ra de la personalidad psicosocial de los trabajadores, cualquiera sea el nivel de la escala jerárquica en que se encuentren (Mendel, 1995).

Conflictos producidos por cambios impuestos de manera abrupta

Hemos señalado más arriba que uno de los factores que explican la llamada "resistencia al cambio" es que, debido a que la institución constituye una parte importante de su identidad, todo cambio en la misma pone imaginariamente en peligro la integridad yoica de sus miembros. La amenaza, de carácter inconsciente y fuente de ansiedades paranoides, es que, por efecto esos cambios, aquellos contenidos psíquicos, indiferenciados y arcaicos, a los que José Bleger llamó *núcleos sincréticos de la personalidad*, que los sujetos proyectan siempre en la institución a fin de mantenerlos controlados, puedan ser re-introjectados atacando la unidad alcanzada.

Pero el tema del cambio institucional tiene varias aristas que no es posible desarrollar aquí. Solamente agregaremos algunos datos respecto de la manera en que es concebido por las distintas líneas de intervención/investigación incluidas en la psicología institucional clínica.

Desde la perspectiva de una de las corrientes de orientación más sociológica, cual es el Análisis Institucional, dado que la institución se define por ser un proceso dialéctico continuo en que las fuerzas instituyentes socavan en permanencia lo instituido, el cambio podrá ser más o menos lento pero es inevitable.

Así lo comprende también C. Castoriadis (1989), cuando enfatiza el rol del *imaginario radical*, capacidad imaginante de los sujetos, en la producción de los cambios sociales.

Desde una de las vertientes de la psicología más influenciadas por el Psicoanálisis, Eugène Enriquez advierte sobre la acción de la pulsión de muerte en la tendencia a la entropía de ciertas organizaciones. No obstante debe tenerse en cuenta que los procesos de descomposición conducen a nuevas recomposiciones: la pulsión de muerte tiene entonces una doble faz, la bien conocida y temida faz destructiva de lo viviente, pero también la faz destructiva de las estructuras anquilosadas y defensivas. "*Sin el trabajo de la muerte –dice Enriquez– el hombre tendría escasas posibilidades de cuestionarse, de deshacer sus vínculos (a veces esenciales) largamente tejidos, de provocar rupturas dentro de sí mismo*" (Enriquez, 1989, p. 118).

Si continuáramos citando a los autores quedaría demostrado que todos nuestros referentes teóricos, desde Kurt Lewin en adelante, no sólo ven en los cambios un movimiento positivo, sino que se proponen, desde el campo de la intervención y/o la investigación, contribuir a su producción.

El cambio es renovación, crecimiento, puesta en acto de la creatividad humana...también ruptura y por ende violencia, también conflicto interno y conflicto externo.

La violencia de la que nos hablan nuestros interlocutores no es sin embargo la que puede ser tolerada toda vez que el cambio aparece como el resultado de un proceso a lo largo del cual los sujetos han podido realizar un *aprontamiento psicológico*, es decir, cuando les ha sido

posible, en el plano de lo psicológico, elaborar estrategias defensivas que los protejan del sufrimiento inherente a la ruptura; y cuando, simultáneamente en el plano de lo consciente, pudieron conocer y analizar los datos a partir de lo cual otorgarle sentido a esa transformación. Lo que los conmociona internamente y tiene un impacto devastador en sus vínculos, es el cambio que sobreviene de manera inesperada, o aquellos anunciados largamente pero cuya orientación y tiempo de ocurrencia se ignora. Cambios en los que los sujetos no han tenido ingerencia alguna, que les son impuestos sin derecho a réplica, que exigen una rápida adaptación a nuevas políticas institucionales muchas veces contrarias a los modos de práctica y de intercambios construidos por el conjunto a través del tiempo (caso de cambios de gestión en la administración pública, de venta o fusiones, de modificación en las leyes laborales, etc.)

Cambios, en definitiva, vividos como arbitrarios y sin posibilidad de ser integrados al proyecto vital y profesional de quienes deben asumirlos. Los conflictos que tienen este origen, y que suelen ser silenciados, fácilmente derivan en crisis institucional.

Conflictos provocados por la desigualdad y la diferencia

Este tipo de conflictos está íntimamente ligado, por un lado, a las relaciones de poder dentro de las instituciones y, por otro lado, al tratamiento de las desigualdad y la diversidad, cuestiones vinculadas entre sí y que constituyen capítulos importantes de los estudios psicosociológicos, pero en las cuales no podremos aquí detenernos demasiado. Sí nos interesa insistir en la idea de que no existe un solo factor que explique las situaciones de conflicto institucional, y advertir que la dimensión política en la que ubicamos ambas temáticas sufre la influencia, al tiempo que incide, en todas las otras dimensiones institucionales (histórica, material, simbólico-imaginaria, subjetiva/intersubjetiva). Que la causa última de los conflictos es *una lucha de poderes* entre personas con distinta pertenencia institucional, es el cliché que surge más habitualmente en los discursos de nuestros interlocutores, y que actúa obturando la profundización de los análisis. Sin dejar entonces de reconocer a estos temas como fuentes importantes de los conflictos intentaremos ahora mostrar su complejidad.

Respecto de la cuestión del poder, tratada por todas las ciencias humanas y sociales desde tiempos remotos, la lectura más difundida la plantea en términos de *sometedor/sometido*: ciertos individuos, grupos, naciones, en función de su fuerza física, económica y/o bélica, imponen sus reglas a los más débiles, explotándolos de diversas maneras. La historia de la humanidad da testimonio de la veracidad de este fenómeno que, lejos de haber disminuido por efecto de los desarrollos jurídicos y científicos, ha ido adquiriendo matices cada vez más sofisticados. Constatamos permanentemente cómo el poder disciplinario, sustituto del poder punitivo, del que nos hablaba Michel Foucault hace ya varias décadas, asume en la actualidad perfiles siniestros.

En lo que concierne al ámbito de las instituciones este tipo de poder es un eje central de investigación para la sociología de las organizaciones que consideran a estas como una suerte de campo de batalla en

el que individuos y grupos ponen permanentemente en marcha estrategias para aumentar su cuota de poder respecto de otros. Ese *juego* de poderes es posible porque existen, en toda organización, *zonas de incertidumbre*, que pueden ser aprovechadas, cuando la coyuntura es propicia, aún por quienes ocupan posiciones subalternas en la estructura formal (Crozier, 1970).

En los relatos de la problemática institucional que se nos presentan, la situación conflictiva –como decíamos antes– es por lo general atribuida al enfrentamiento de las bases con la conducción. De acuerdo a nuestra experiencia es así en la escuela, en la que cada estamento parece estar en guerra con el de arriba: alumnos con docentes, docentes y administrativos con la dirección; en las instituciones de salud: enfermeros y personal de mantenimiento con los profesionales de un área determinada, estos últimos con su jefatura, las jefaturas con la dirección; y en forma más evidente aún en la fábrica: los operarios con los capataces, estos con los jefes de sector y así sucesivamente hasta alcanzar la cúpula de la organización. El análisis estrictamente sociológico de estos conflictos representa un avance respecto del realizado por el sentido común en la medida en que muestra que no es sólo la supuesta mala voluntad o patología de ciertos individuos la responsable de estas luchas, sino que existen factores de orden institucional, externos e internos a la organización, que promueven este tipo de conflictos (modificación del marco jurídico, cambios en las políticas sociales, sistema diferencial de contratación y promoción, normativas ambiguas, ausencia de espacios de reflexión sobre el trabajo, extremada fragmentación de las tareas...).

Un conflicto particularmente frecuente en los organismos estatales, para cuya comprensión el análisis sociológico resulta pertinente, es el que enfrenta a las conducciones de procedencia partidaria y a los equipos técnico-profesionales, ya que en esos casos resulta muy evidente los límites que el poder político impone a la tarea de los trabajadores de planta. Y es que los objetivos, tiempos de realización, posicionamiento ideológico de unos y otros suelen no coincidir. Los intereses políticos tienen prioridad sobre los de los profesionales de manera que quienes llevan adelante el trabajo deben hacerlo siguiendo órdenes cuyo sentido no comprenden o rechazan. Las jerarquías intermedias resultan aquí las más castigadas ya que se ven obligadas a imponer líneas de trabajo que ellas tampoco comparten, convirtiéndose además en el blanco de la hostilidad de las bases. Esos desacuerdos, muchas veces no expresados, irrumpen como *actings*, dejando huellas dolorosas y difíciles de reparar en la salud de las personas, en sus vínculos y en el funcionamiento mismo de la organización.

La psicología clínica puede, dijimos, enriquecer la lectura sociológica a partir de las herramientas teóricas que le brinda el psicoanálisis. Es así como nos parece que los planteos de Gérard Mendel acerca de la Autoridad (Mendel, 1968) al enfocar el poder desde una perspectiva –la del sociopsicoanálisis– que tiene en cuenta tanto las dos lógicas que rigen los procesos psíquicos (la de la conciencia y la del inconsciente) como la lógica social, ofrecen la posibilidad de escapar al fatalismo de la sujeción a los más fuertes. El poder a conquistar no es ya el que puede ejercerse sobre otros, sino sobre la realidad que el propio trabajo modi-

fica. A lo largo de más de cuarenta años de investigaciones de terreno Mendel muestra cómo la caída del sistema patriarcal ha producido una modificación en la relación con las figuras externas de autoridad, ellas mismas inconscientemente vividas como sucedáneas de las figuras parentales. Este cambio en la estructura social ha tenido repercusiones en la psicología de los individuos. Algunas de ellas negativas –sobre las que no podemos extendernos aquí– y otras positivas. Entre estas últimas, el hecho de que la declinación del patriarcado haya traído aparejado un *debilitamiento de la culpa inconsciente*, sentimiento de culpa –sostiene Mendel– que los seres humanos experimentamos cuando, como resabio de las vivencias infantiles, inconscientemente significamos nuestros actos como trasgresiones a la autoridad parental internalizada. A partir entonces de la declinación del sistema patriarcal los sujetos tendrían mayores posibilidades de apropiarse de la realidad cada vez que las condiciones institucionales estén dadas para permitirlo. En los medios institucionales esa condición es la existencia de grupos homogéneos de trabajo que cuenten con espacios para reflexionar sobre la tarea común, negociar sus respectivos intereses con otros grupos que apuntan al mismo objetivo general, y establecer con ellos los vínculos necesarios de cooperación; en otras palabras, cuando funcionan en la institución mecanismos de democracia directa tendientes a desarrollar en los sujetos los aspectos más maduros de su personalidad.

Analizando desde la perspectiva mendeliana los conflictos de poder observados en el terreno, hemos verificado que en la Argentina, país con escasa tradición democrática, el funcionamiento institucional continúa siendo fuertemente *psicofamiliar*. Esto implica que, en organizaciones de muy diverso tipo (formativas, asistenciales, políticas...) los conflictos estén vinculados a la imposibilidad de sus integrantes de realizar el duelo por una autoridad muchas veces arbitraria, pero protectora, propia de un sistema social en vías de desaparición desde hace varias décadas a nivel mundial. Vemos que en las escuelas los docentes no dejan de evocar con nostalgia la posición de autoridad de la que gozaban los colegas que los precedieron; sus vanos esfuerzos por recuperarla no hacen sino agudizar el enfrentamiento con los estudiantes que hoy solicitan de ellos otro tipo de rol (Acevedo, 1999). En las instituciones asistenciales las jefaturas reciben los mismos reclamos ambivalentes que los que escuchan los padres en el seno de cualquier familia. Las organizaciones productivas, y este –hay que admitirlo– es un rasgo compartido por todos los países capitalistas, son el reducto en el que impera aún un poder despótico, más o menos disfrazado de racionalidad, y donde los “hijos de la gran familia”, por temor o codicia, consienten en dejarse manipular, participando de la *estrategia de distorsión comunicativa* que denuncia Christophe Dejours desde la Psicodinámica del Trabajo (Dejours, 2006), difusión de información falsa, elaborada en la cúpula de la organización, propagada por la jerarquía intermedia, y destinada a conservar la motivación de los trabajadores. Hemos podido comprobar en la intervención realizada en una fábrica cómo, en el proceso de análisis del conflicto generado por reivindicaciones no satisfechas, análisis realizado en el marco de un dispositivo que brindaba a los trabajadores, reunidos entre pares, garantías absolutas de libertad de expresión, la fuerza de la fantasmática psicofamiliar

era tal que los llevaba a lamentar la pérdida de una conducción anterior fuertemente paternalista y mucho menos democrática que la de ese momento (Acevedo, 2009).

Hasta aquí entonces, nuestras consideraciones acerca de los conflictos producidos por la confluencia de dos factores: la estructura burocrática, esto es, piramidal, de la mayor parte de las organizaciones, públicas y privadas, en las que se desempeñan las personas que nos consultan, y un tipo de funcionamiento institucional que promueve la infantilización de los trabajadores y la primarización de sus vínculos.

Veamos para finalizar qué sucede en los casos en que el conflicto surge en el nivel horizontal de las relaciones: relación entre colegas, entre profesionales de distintas disciplinas ubicados en el mismo nivel jerárquico, o en la relación entre prestadores y destinatarios de un servicio.

En estos casos es cuando se hace necesario definir con precisión las nociones de *desigualdad* y *diferencia* a fin de no incurrir en análisis ingenuos cuando nos encontramos con estos fenómenos y sus consecuencias en la vida colectiva.

Si ambos términos son tomados muchas veces como sinónimos es, probablemente, porque los dos suponen una relación de tipo comparativo, y remiten a la posibilidad de conflicto, pero la naturaleza de la relación que designan no es la misma.

Desigualdad alude a la ausencia de igualdad. Referida a la vida social su opuesto, la igualdad, es ante todo un concepto jurídico: los ciudadanos son iguales ante la ley, poseen igualdad de derechos: derecho a la vida, a la libertad, a la expresión, a la educación, al trabajo, a la participación política, etc. y, al mismo tiempo, sus responsabilidades y obligaciones son idénticas. Se trata además de una prescripción de tipo moral: en una sociedad justa ningún hombre debe estar por encima de otro en virtud de su posición de clase, económica o de cualquier otra especie. Estos principios, enunciados en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre votada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, documento que afirma que todos los hombres nacen libres e iguales, y que todas las naciones son responsables de garantizar la dignidad humana, son constantemente desmentidos. Es un dato de la realidad que los Estados no solamente han descuidado la preservación de esos derechos, sino que instauran políticas que promueven el incremento de las desigualdades; y, puesto que el Estado es la institución que da forma a todas las instituciones de la sociedad (Lourau, 1978), estas también las multiplican. En los espacios de trabajo las situaciones de desigualdad son entonces aquellas en las cuales no se reconoce a todos los trabajadores los mismos derechos y obligaciones, sean estos emanados de las leyes laborales o de los acuerdos contractuales. En esos casos el conflicto, según hemos advertido, adquiere mayores proporciones cuando la institución no da razones de la situación o la niega. Esta desresponsabilización del rol mediador de la institución tiene por efecto un enfrentamiento directo entre las personas concernidas por el hecho.

En cuanto a la *diferencia* aunque no tiene la connotación negativa que posee el concepto de desigualdad, también es generadora de conflictos. Nacemos libres e iguales respecto de nuestros derechos hu-

manos, sociales y políticos, pero nacemos distintos biológica, psíquica y culturalmente. La identidad misma de individuos y grupos se asienta en el reconocimiento de esas diferencias; de ese reconocimiento depende el ingreso del sujeto a la cultura, por ese reconocimiento luchan las minorías étnicas, sexuales, políticas... (Acevedo, 2001, 2010).

Al interior de las organizaciones el conflicto sobreviene cuando las jefaturas, los pares y/o los destinatarios no reconocen las diferencias respecto de la calidad del trabajo realizado por unos y otros, de la mayor o menor investidura depositada en la tarea, del saber diferencial fruto de la experiencia y/o la formación, etc. En otras palabras cuando el sujeto no obtiene la retribución narcisista que lo compensa por el esfuerzo realizado y lo asegura en su identidad. La diferencia se torna asimismo conflictiva cuando implica una discriminación estigmatizante. Este caso merece un análisis más fino del que recibe habitualmente ya que el efecto de estigmatización puede provenir tanto de una discriminación negativa, lo que fácilmente puede derivar en un ataque a los derechos antes mencionados, o de la discriminación positiva del tipo propuesto por el movimiento americano de la *affirmative action*. Ese movimiento planteaba otorgar a grupos marginalizados facilidades especiales para el acceso a la universidad. Las evaluaciones realizadas sobre la experiencia mostraron que la misma era a su vez fuente de conflictos tanto a nivel subjetivo como social: aquellos estudiantes mostraban pérdida de confianza en sí mismos y abandonaban las aulas antes de obtener la titulación; la situación preferencial hacía que sus compañeros los consideraran como *asistidos* y tuvieran hacia ellos actitudes condescendientes; el mercado laboral, finalmente, los calificó como profesionales de segunda. El esfuerzo entonces por subsanar una injusticia, fruto sin duda de una desigualdad a corregir, a partir de negar las diferencias –en aquel caso, diferencias en cuanto a la formación previa– puede correr el riesgo de convertirse en el origen de nuevos conflictos y sufrimientos

Diremos para concluir, y volviendo a nuestra tesis inicial, que los casos de conflicto institucional recién mencionados, al igual que muchos otros menos comunes, revelan una falla en el contrato imaginario que permite a los sujetos inscribirse en el proyecto institucional. Y agregamos: si estos conflictos son negados o reprimidos pueden desencadenar crisis muy costosas para las personas y para la institución misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M.J. (abril, 2011). Reflexiones sobre la "diversidad cultural" como obstáculo en las instituciones formativas. Proyecto Polos de Desarrollo. Ministerio de Educación de la Nación. Instituto de Enseñanza Superior José E. Tello, San Salvador de Jujuy.
- _____ (agosto, 2010). El Sociopsicoanálisis por los caminos del reconocimiento. *2do Congreso Nacional y 1er Encuentro internacional de Psicología Institucional*. Universidad Nacional de Salta.
- _____ (2010). El trabajador social frente a la "organización prescindente. En J.J. Ferrarós Di Stefano (comps.). *Práctica profesional: satisfac-*

- ción y sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires: Proyecto UBACyT S 405.
- _____ (2009). Pensar y transformar la realidad. La psicología clínica al servicio de los actores institucionales. En M.J. Acevedo y R.C. Diaz (comps.) *Teorías y técnicas en psicología clínica. 20 miradas institucionales*. Buenos Aires: Fundación Gérard Mendel de Argentina.
- _____ (1999). Violencia y convivencia. Creación de dispositivos preventivos. En *Revista Novedades Educativas* N° 98.
- Aulagnier, P. y Castoriadis, C. (1993). *La violencia de la interpretación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bleger, J. (1989). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. En R. Kaës, J. Bleger, E. Enriqi, F. Fomari, P. Fustier, R. Roussillon y J.P. Vidal (s/d). *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Bleger, J. (1968). *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.
- Crozier, M. (1970). *La société bloquée*. Paris: Points.
- Castoriadis, C. (1989). *La institución imaginaria de la sociedad, T 1 y 2*. Barcelona: Tusquets.
- Dejours, Ch. (2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topia.
- _____ (1990). *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- Freud, S. (1932). *¿Por qué la guerra* (Vol. XXII). Buenos Aires: Amorrortu.
- _____ (1915). *De guerra y muerte. Temas de actualidad* (Vol. XIV). Buenos Aires: Amorrortu.
- _____ (1913). *Tótem y Tabú* (Vol. XXI). Buenos Aires: Amorrortu.
- James, J. y otros. (1998). *Estudios Culturales. Reflexiones sobre el multiculturalismo*. Buenos Aires: Paidós.
- Kaës, R. (1989). Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En Kaës (comp.) *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Klein, M. (2005). *Amor, culpa y reparación*. Buenos Aires: Paidós.
- Laplanche, J. y Pontalis, J.B. (1968). *Diccionario de Psicoanálisis*. Barcelona: Labor.
- Lourau, R. (1978). *L'Etat-inconscient*, Paris: Les éditions de minuit.
- Malfé, R. (1995). *Fantasmata. El vector imaginario de procesos e instituciones sociales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Mendel, G. (2002). *Une histoire de l'autorité*. Paris: La Découverte.
- _____ (1968). *La révolte contre le père*. Paris: Payot.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa
- _____ (1999). *Le vouloir de création*. Paris: Editions de l'aube.
- _____ (1995). *La sociedad no es una familia*. Buenos Aires: Paidós.
- Pagés, M. (2002). *Vocabulaire de Psychosociologie*. Paris: Ères.
- Ulloa, F. (1969). Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica. En *Revista de Psicoanálisis*, XXVI.