Vitale - “Corrientes institucionalistas. Cuadro”.

ESCUELAS:

PSICOLOGÍA INSTITUCIONAL PSICOANALÍTICA:

* Autores→ Bleger/Malfé/Ulloa
* Definición de institución y/o de organización:
* Institución (BLEGER): Organización de carácter público o semipúblico que supone un cuerpo directivo, un espacio geográfico y que cumple un fin socialmente reconocido, pudiendo ser éste también el control social.
* Institución (ULLOA): las designa como “Organismos institucionales”, dado que pueden designar un proceso de estabilización de conductas, inicialmente de predominio irracional, como así también puede designar un organismo emplazado y temporalmente con responsabilidades determinadas en su interior.
* Institución (MALFÉ): regularidad, norma o ente legítimamente (o x lo menos consensualmente) establecido.
* Organización (MALFÉ): ámbitos psicosociales acotados x un interés práctico para rastrear la urdimbre cultural.
* Planos a abordar: Libidinal.
* Dispositivo de intervención: taller de reflexión institucional en grupos heterogéneos.
* Objetivos: psicohigiene. Pasar del acto a la palabra, de lo manifiesto a lo latente.
* Instrumentos de análisis:

1. Análisis de la demanda.
2. Libre discurrir/escucha analítica.
3. Transferencia y contratransferencia institucional.

* Palabras clave: alianza fraterna - fantasía - síntoma - angustia - pánico - sufrimiento institucional - pacto de negación - contrato narcisista - mito - historia.

ANÁLISIS INSTITUCIONAL O SOCIOANÁLISIS:

* Autores→ Lourau
* Definición de institución y/o de organización:
* Institución (LOURAU): forma de producción y reproducción que adoptan las relaciones sociales en un modo de producción dado.
* Organización (LOURAU): medio o sistema de medios para llegar a un fin. Es la forma social visible en la que se materializa la institución, es el establecimiento.
* Planos a abordar: sociopolítico.
* Dispositivo de intervención: asamblea general permanente.
* Objetivos: devolver a los actores sociales algo del orden de lo no sabido.
* Instrumentos de análisis:

1. Segmentaridad.
2. Transversalidad.
3. Distancia institucional y práctica.
4. Implicación.
5. Analizador.

* Palabras clave: instituido, instituyente e institucionalización - universal, particular, singular - implicación - analizador - autogestión.

SOCIO PSICOANÁLISIS:

* Autores→ Mendel.
* Institución (MENDEL): espacio preciso, puntual, de producción especializada que comprende varios niveles jerárquicos y técnicos de producción de trabajo.
* Planos a abordar: político.
* Dispositivo de intervención: tercer canal de comunicación.
* Objetivos: permitir la apropiación del acto poder, la democratización y la socialización.
* Instrumentos de análisis:

1. Grupos homogéneos.
2. Informes escritos.
3. Comunicación mediatizada.

* Palabras clave: grupos homogéneos/clases instituciones - Yo psicofamiliar . Yo psicosocial - movimiento de apropiación del acto.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL:

* Autores→ Etkin, Schein.
* Definición de institución y/o de organización:
* Organización: entidades autónomas que tienen la capacidad de fijar sus propias reglas de funcionamiento sin estar subordinadas a las relaciones con el contexto externo.
* Planos a abordar: manifiesto. Relaciones interpersonales.
* Dispositivo de intervención: reuniones de información y capacitación colectivas e individuales.
* Objetivos: determinar el comportamiento humano en las orgs.
* Instrumentos de análisis:

1. FODA.
2. Entrevistas en RRHH.
3. Grupos internos de poder.
4. Contexto interno y externo.

* Palabras clave: clima laboral - cultura organizacional - comunicación - toma de decisiones - FODA.

PSICOLOGÍA INSTITUCIONAL:

* Autores→ UBA cátedra II psicología institucional.
* Definición de institución y/o de organización:
* Institución (CÁTEDRA): formación de la sociedad y de la cultura. Conjunto de las formas y estructuras sociales instituídas x la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos pre-existe y se nos impone, se inscribe en la permanencia.
* Organización (CÁTEDRA): sist social limitado y acotado geográfica y temporalmente cuyo fin es el cumplimiento de objetivos precisos y en cuyo interior existe distribución de roles y funciones.
* Planos a abordar: histórico, libidinal y organizacional.
* Dispositivo de intervención: de acuerdo a la singularidad de la org consultante.
* Objetivos: propiciar un lugar de escucha y pertenencia que permita co-construir, junto a quienes consultan, puentes y estrategias que morigeren el malestar y sufrimiento institucional y cuyo impacto se refleja en cambios vinculares y organizacionales.
* Instrumentos de análisis:

1. Análisis del pedido.
2. Análisis de la transferencia y de la implicación.
3. Grupos heterogéneos/homogéneos.
4. Técnicas grupales.
5. FODA.

* Palabras clave: sufrimiento institucional - atravesamientos institucionales - cultura organizacional - historia - organigrama.

Vitale - “Introducción a la Psicología Institucional”.

Fundadores y pioneros del campo de la psicología institucional→ Bleger y Ulloa.

Bleger→ sostiene que la psi institucional surge a partir de la necesidad del psicólogx de ubicarse socialmente de manera diferente. Para ello es necesario pasar de una perspectiva individual a una social, reconsiderando los marcos teóricos y extendiendo el ámbito de trabajo.

Plantea que el psi tiene la posibilidad de centrar su tarea en la promoción de la salud (psicohigiene) en vez de en una act psicoterapéutica (enfermedad-cura).

Posicionamiento epistemológico (cátedra) → considera la psi institucional como una práctica profesional que se desarrolla e interviene en orgs que consultan x conflictos en las relaciones interpersonales en/con la tarea. Es decir, x conflictos institucionales.

Así, constituye un campo de investigación-acción: se explora, se relevan datos, se los procesa, y se van produciendo efectos sobre el propio campo al mismo tiempo que se lo investiga.

La Psicología Institucional combina los campos institucional e individual y confluye en uno donde está presente lo psicológico individual y lo psicológico colectivo.

Institución en sentido amplio:

* Refiere a un sist de regulaciones socio-histórico-culturales, a la sociedad con sus marcos regulatorios, económicos, jurídicos, culturales y políticos.
* Predetermina el actuar, el pensar y el sentir de los sujetos en tanto plasmaciones sociales instituidas x la ley y las costumbres.
* Las instituciones nos preexisten, regulan nuestras relaciones y nos dan pertenencia e identidad. X lo tanto, otorgan un marco regulatorio, no solo externo, sino también constitutivo del aparato psíquico.

Institución en sentido restrigido:

* Sinónimo de organización o establecimiento.
* Objeto visible, recortado, al cual se dirige lx psi institucional.
* Organización como sist social, limitado y acotado, que existe para el cumplimiento de fines + o - precisos, con niveles jerárquicos diferenciados y distribución de roles y tareas.
* Las orgs son la materialización de las instituciones.

El sujeto nace y vive en las instituciones permanentemente, ellas lo van creando y moldeando. Por este motivo, las instituciones poseen un carácter fundante, tanto en el plano social como en la constitución del psiquismo individual.

Una organización no puede reducirse a una sola institución y es por ello que el objeto de estudio de la Psicología Institucional es complejo, heterogéneo y posee numerosos atravesamientos.

El objetivo del psi institucional siempre deberá ser el de la psicohigiene, es decir, lograr la mejor organización y las condiciones que tienden a promover salud y bienestar de los miembros de la institución.

El psicólogo institucional funciona como un técnico de la relación interpersonal, de los vínculos humanos y un técnico en la explicitación de lo implícito, es decir, en poner en palabras lo no dicho, en develar lo latente de la institución a partir de lo manifiesto. Es un profesional que ayuda a comprender los problemas y todas las variables posibles de los mismos aunque nunca decide, ni resuelve ni ejecuta. Su rol es más bien el de un asesor, un consultor externo que co-­construye con los consultantes una posible salida al malestar institucional que motivó la consulta.

La Psicología Institucional necesita de una multiplicidad de miradas, enriquecidas por los aportes de las diferentes disciplinas. Así, se vale de los aportes metodológicos y conceptuales de diferentes campos de la psicología:

* PSA:
* Aporta comprensión a la estructuración libidinal de un colectivo, a la fantasmática que lo recorre, a cómo se organiza, se cohesiona y bajo qué ideales.
* También se toma de esta rama el método clínico, entendiéndolo como una indagación operativa donde se observan detalladamente y de manera completa los sucesos; se comprende el significado de los mismos y cómo se relacionan; se interpreta, señala o reflexiona sobre dicha comprensión para realizar una hipótesis que será verificada, ratificada o rectificada.
* Todo este proceso se lleva a cabo dentro de un encuadre riguroso, que permite darle una constancia a las variables.
* PSICOLOGÍA DEL TRABAJO:
* Contribuye con conceptos y herramientas para comprender una organización concreta.
* PSICOLOGÍA POLÍTICA:
* Nos permite analizar cómo se despliega el poder dentro de las organizaciones, bajo qué preceptos y las posibles consecuencias de su devenir.
* ANTROPOLOGÍA:
* Estudia las formas en que la cultura se establece cohesionando grandes colectivos a través de las argumentaciones míticas. Analizar los mitos de una organización nos ayuda a comprender el significado de las ideologías y los valores de un grupo humano específico.
* SOCIOLOGÍA:
* Es la vía regia para analizar los fenómenos colectivos producto de la interacción social de los sujetos.
* HISTORIA:
* Nos permite recuperar la memoria institucional, la memoria que en las organizaciones vamos a encontrar bajo la forma de relatos fundacionales; la fundación, el momento de origen es central para comprenderlas.
* Desde nuestra perspectiva, el recordar para no repetir resulta cuasi central en el trabajo del psicólogo institucional.

García - “La psicología institucional como disciplina compleja”.

Obj de estudio de la psi institucional→ las orgs, las instituciones y las prácticas profesionales.

La psi institucional trabaja con personas que están en una institución (en sentido restringido), personas que están atravesadas x instituciones (en sentido amplio). Subjetividades en interjuego con otras subjetividades.

Edgar Morin→ Complejidad. Toda teoría, interpretación del mundo, cosmovisión está inmersa y depende de una construcción histórica dada, hunde sus raíces en el espíritu de la época.

Hoy, sucesos económicos, políticos, sociales y hasta ecológicos que ocurren en algún lugar no pueden ser pensados sin la referencia global. Disolución de los límites geográficos-mundiales.

Los fenómenos complejos no se rigen por leyes universales ni siguen una secuencia lineal. Es por ello que se caracteriza por la inestabilidad, por la variación inesperada. El estar en constante evolución, transformación, mutación hace de lo inacabado otra propiedad de la complejidad.

Desde la complejidad se trata de identificar los elementos que componen el sistema, sus relaciones y lo emergente en ello.

Morín señala 2 conjuntos de dificultades a las que nos enfrentamos dentro de la complejidad:

* Dificultades empíricas: aparecen en tanto en el Universo nada está realmente aislado. Todo está en relación con todo. Pero incluso hay algo de esas relaciones que se nos escapan: el azar, los fenómenos aleatorios, la incertidumbre.
* Dificultades lógicas: En nuestra práctica, recurrimos a distintos saberes como el psicoanalítico, el histórico, el antropológico entre otros, para poder pensar esas distintas relaciones. Pero siempre queda algo por fuera. La lógica deductiva-inductiva no puede dar respuesta a ello.

Desde el organigrama podremos ubicar aquellos lugares formales en la estructura jerárquica y asociarlos con el poder que dicho cargo representa. Pero a estos lugares consignados en la estructura se les contraponen otros, los informales, otras redes de poder internas que hacen al funcionamiento de esa organización-sistema.

Morin plantea que podemos pensar y actuar en función de programas o estrategias:

* Un programa remite a una secuencia establecida a priori que debe ejecutarse sin modificaciones. Por lo tanto, las condiciones, el entorno no debe ser perturbado.
* Mientras que una estrategia es “…el arte de pensar con la incertidumbre”5 , es decir, que remite al pensamiento complejo.

Käes - Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones”.

Dificultades para pensar la institución según Käes:

* resistencia contra los contenidos del pensamiento. fundamentos narcisistas y objetales de nuestra posición de sujetos comprometidos en la institución.
* condición de irrepresentable, más acá́ de la represión. No podemos pensar la institución, en su dimensión de trasfondo de nuestra subjetividad, si no es en el tiempo inmediatamente siguiente a una ruptura catastrófica del marco inmóvil y mudo que ella constituye para la vida y los procesos psíquicos.  
  dificultad de pensar aquello que, en parte, nos piensa y nos habla. descubrimos también que la institución nos estructura y que trabamos con ella relaciones que sostienen nuestra identidad.  
    
  En las instituciones, el trabajo psíquico incesante consiste en reintegrar esta parte irrepresentable a la red de sentido del mito en defenderse contra el "uno" [on] institucional necesario e inconcebible.
* institución como sistema de vinculación en el cual el sujeto es parte interviniente y parte constituyente.

El papel de la institución consiste en curar la herida narcisista, eludir la angustia del caos, justificar y mantener las costas de identificación, sostener la función de los ideales y de los ídolos.

una de las funciones capitales de las instituciones, consistente en proporcionar representaciones comunes y matrices identificatorias.

Crisis de la modernidad→ las instituciones no cumplen su función principal de continuidad y de regulación. Las ciencias del hombre nacen del cuestionamiento de esta idea terrible, y tal vez suicida, de que el hombre no es ya la medida de todas las cosas, sino que es atravesado y manipulado por fuerzas de una envergadura mayor: la economía, el lenguaje, el inconsciente, la institución.

Nuestra modernidad descubre y denuncia los acuerdos tácitos comunes sobre los que reposan la continuidad de las instituciones y la matriz del sentido.

Las instituciones no son inmortales. El orden que imponen no es inmutable, los valores que proclaman son contradictorios y niegan lo que las funda.

Pero este reconocimiento se efectúa en la efracción traumática, y su violencia paraliza nuestra capacidad de pensamiento, en el momento mismo en que nuevas estructuras institucionales son buscadas y puestas a prueba.

la desagregación de la institución pone en movimiento un acrecentamiento de energía desligada que suscita angustia.

2 ilusiones:

* que la institución está hecha para cada uno de nosotros personalmente.
* que es propiedad de un amo anónimo, mudo y todopoderoso.

el descubrimiento de la institución no es solamente el de una herida narcisista, es también el de los beneficios narcisistas que sabemos extraer de las instituciones, a un costo variable.

Concebir psicoanalíticamente la institución psicoanalítica consiste en descubrir en el campo del trabajo psicoanalítico aquello que del inconsciente y de sus efectos es ligado por los analistas en la institución, y en detectar sus efectos en la práctica y en la teoría.

Instituida por la divinidad o por los hombres, la institución se opone a lo establecido por la naturaleza. La institución es el conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros: se inscribe en la permanencia.

Cada institución tiene una finalidad que la identifica y la distingue. Estas pueden encasillarse en: las funciones jurídico religiosas, las defensivas o de ataque, y las productivas-reproductivas.

Castoriadis diferencia lo instituyente y lo instituido.

Lo imaginario es la capacidad original de producción y de movilización de los símbolos que, en el orden social, están ligados a la historia y evolucionan.

Lo imaginario, en este sentido, es la atribución de significaciones nuevas a símbolos ya existentes.

Lo imaginario social no es inmutable, es actor y motor de la historia. Lo social histórico es un producto de lo imaginario social.

La institución realiza funciones psíquicas múltiples para los sujetos singulares, en su estructura, su dinámica y su economía personal. Moviliza cargas y representaciones que contribuyen a la regulación endopsíquica y aseguran las bases de la identificación del sujeto al conjunto social. Constituye el trasfondo de la vida psíquica en el que pueden ser depositadas y contenidas algunas partes de la psique que escapan a la realidad psíquica.

La institución precede al individuo singular y lo introduce en el orden de la subjetividad, predisponiendo las estructuras de la simbolización: mediante la presentación de la ley, mediante la introducción al lenguaje articulado, mediante la disposición y los procedimientos de adquisición de los puntos de referencia identificatorios.

El sujeto es sujeto de la institución y la institución consiste en una doble función psíquica: de estructuración y de receptáculo de lo indiferenciado.

La institución vincula, reúne y administra formaciones y procesos heterogéneos: sociales, políticos, culturales, económicos, psíquicos. Lógicas diferentes funcionan allí en espacios que se comunican e interfieren. Esta es la razón de que puedan inmiscuirse y prevalecer, en la lógica social de la institución, cuestiones que provienen del nivel y de la lógica psíquicos.

Vitale - “La psicología institucional como modalidad de intervención profesional”.

Sujeto→ sistema abierto en permanente intercambio con el medio que lo constituye y que, a su vez, es modificado (el medio) x el sujeto en un proceso dialéctico en permanente interacción.

La subjetividad está atravesada y constituida, aún desde antes de nacer, x las diferentes instituciones: familia, educación, salud, lenguaje, etc.

La identidad del sujeto se irá forjando a partir del pasaje x los distintos ámbitos institucionales.

Sufrimiento institucional→ no son las instituciones las que sufren, sino los sujetos inmersos en ellas. El sufrimiento institucional se comprende en virtud de los pactos, contratos y renuncias que el sujeto debe realizar para apuntalarse en ese otro que la institución representa.

Baremblitt señala 4 instituciones fundantes de la sociedad humana:

1. El lenguaje→ como facultad humana trascendental y como act enteramente práctica y comunicativa. El precio de su trasgresión es la incomunicación.
2. Las relaciones de parentesco→ definen los lugares dentro de las flias. Prescriben determinadas uniones.
3. La religión→ regula las relaciones entre el ser humano y la divinidad. Existen comportamientos indicados o contraindicados.
4. La división del trabajo→ el trabajo humano está dividido según los momentos y las especificidades de cada producción y salario. Quedar x fuera de la institución del trabajo es uno de los + traumáticos padecimientos que atraviesa el ser humano actual.

Baremblitt dice que, para cumplir su fx de regulación de la vida humana, las instituciones tienen que materializarse. Se materializan en dispositivos concretos que son las orgs.

Especificidad de la psi institucional→ campo propicio para el abordaje y el análisis del sufrimiento institucional de los sujetos inmersos en las orgs y atravesados x multiplicidad de instituciones.

Intervención institucional→ es la acción en terreno que desarrolla el psi institucional con el fin de ayudar a comprender los problemas que existen y ayudar a problematizar las situaciones x la que atraviesa una institución.

En la base de toda institución existe un núcleo de tensión y conflicto que juega un papel central en su funcionamiento.  
Este núcleo de tensión y conflicto es negado x los miembros de las orgs y es x ello que ponerlos a hablar, problematizarlos, permitirá pensar las soluciones para fortalecer la dinámica institucional.

Malfé→ el psi es llamado a intervenir allí donde se ha roto o flaseado la trama discursiva que da coherencia al mundo cotidiano de los sujetos.

Cuando se resquebraja la trama discursiva, cuando la incoherencia predomina en la cotidianeidad de los sujetos, aparece el sufrimiento institucional.

Las orgs repiten en su interior la cultura en la que están inmersas, manifestándose sintomáticamente en fallas en la tarea primaria y en los vínculos entre los miembros que las componen.

Melera - “Tipos de instituciones”.

Categorización clásica de las instituciones a partir de las modalidades de distribución y el ejercicio del poder.

Instituciones:

* Democráticas
* Totales
* Autogestivas

Organizaciones democráticas:

* Distribución y ejercicio del poder democráticos, que resulten acordes y armónicos con su estructura y dinámica internas.
* Para ello, las orgs democráticas deben someterse a un conjunto de controles y regulaciones jurídicas y administrativo burocráticas, cuyo cumplimiento efectivo está garantizado x la institución estatal.
* Para establecer qué tan democráticamente funciona una org, se deberá registrar las condiciones materiales y concretas de producción de subjetividad democrática (democracia participativa, delegativa, representativa, universal o calificada).

Organizaciones autogestivas:

* Exige prácticas democráticas participativas y activas de todos los actores institucionales.
* Los ejercicios de poder se materializan en prácticas y discursos que apuestan a la horizontalidad, la autorrepresentación y la libre expresión.
* Las eventuales rotaciones y diferencias de responsabilidades no son producto de jerarquías preestablecidas, sino el efecto de consensos muchas veces trabajosos, a los cuales se accede a través de intercambios y discusiones en asambleas generales.
* No persiguen como fin la producción de ganancia, sino la producción de excedentes que son distribuidos igualitariamente entre sus miembros de forma equitativa, en fx del tiempo de trabajo dedicado al proyecto, o del valor cualitativo del trabajo realizado.
* Rechazo a regirse x las legislaciones estatales o los subsidios económicos de 3eros externos. Vocación de autonomía política y autofinanciación económica (que puede eventualmente obstaculizar o disolver el proyecto).  
  (La autofinanciación supone la mayor independencia económica posible, sin perjuicio de aceptar donaciones o asesoramientos profesionales).
* Requiere un compromiso y una dedicación que superan ampliamente el sólo cumplimiento de la fx o tarea consensuada colectivamente. Se sostienen x un deseo permanente intensificado x un proyecto institucional compuesto y legitimado colectivamente, el cual trasciende las motivaciones o intereses individuales.

Organizaciones totales:

* Estructura específicamente diseñada para la supresión de las subjetividades individuales, + allá de los objetivos institucionales explícitos.
* Se caracterizan x ejercer un control permanente sobre los movimientos de los individuos.
* Los sujetos recluidos en las orgs totales lo están contra su voluntad.
* A través de una serie de discursos y prácticas científicamente legitimados (psiquiatría, medicina, derecho, etc.) instituyen un conjunto de dispositivos que clasifican a los individuos, produciendo un barrido de las subjetividades individuales que da lugar a una serie de homogeneizaciones y codificaciones precisas.
* La eficacia de los dispositivos que impoenen un saber acerca de los individuos recluidos es replicada x un conjunto de prácticas de control y regulación permanente.
* Arquitectura deiseñada especialmente para el control omnipresente.
* Las interacciones y vínculos sociales se ven debilitados x este marco de control total, así como las relaciones basadas en la confianza o la solidaridad. La necesidad de autopreservación fomenta la traición, la sosprecha y la delación.

Total =/= totalitario.

Total→ orgs de encierro que suprimen el deseo y las producciones de subjetividad.

Totalitario→ forma de gobernabilidad o régimen político que restringe las libertades individuales básicas y suprime los derechos colectivos.

Schlemenson - “La org como objeto: 7 dimensiones para su análisis”.

Schein→ sostiene que una org es la **coordinación** racional de actividades de un **cierto n° de personas** que intentan conseguir una **finalidad** u objetivo común explícito mediante la **división de las funciones y del trabajo**, a través de una **jerarquización** de la autoridad y la responsabilidad.

Etzioni→ las orgs son unidades sociales o agrupaciones humanas **deliberadamente construidas** para alcanzar fines específicos.

Webe

→ define “grupo corporativo” como una relación social que puede ser cerrada o que puede limitar la admisión de los de afuera x medio de reglas. Para que un grupo sea considerado corporativo, debe existir una persona que ejerza la autoridad (rol de jefe o cabeza del grupo).

→ define org como sistema continuo de acción intencional o deliberada. Una “org corporativa” es una relación social asociativa caracterizada x un staff dedicado a una act intencional continua.

→ una “asociación voluntaria” es un grupo corporativo originado en un acuerdo voluntario, en el cual el orden establecido se instituye como autoridad x encima de los miembros sólo en virtud de un acto personal de adhesión.

→ una asociación coercitiva es un grupo corporativo en el cual el orden establecido, referido a una esfera de act dada, se impone exitosamente a todo ind que lo integra.

→ define como “poder” la probabilidad de un actor, dentro de una relación social, de estar en la posición de realizar su propia voluntad a pesar de la resistencia, independientemente de las bases, supuestos o ppios en que sustente esta probabilidad.

→ “autoridad” es poder legitimado, es decir, aquel que es consentido x aquellos que lo acatan.

→ “control imperativo” es la probabilidad de que una orden con un contenido específico sea obedecida x un grupo de personas.

→ un “grupo imperativamente coordinado” es un grupo corporativo cuyos miembros, en virtud de su pertenencia, están sujetos al ejercicio legítimo del control imperativo (es decir, de la autoridad).

→ Weber diferencia 3 tipos de autoridad:

1. Autoridad tradicional.
2. Relacional, legal o burocrática.
3. Carismática.

Freud

* En los grupos artificiales se puede observar una ilusión compartida consistente en suponer la presencia visible o invisible de un jefe que ama x igual a todos los miembros de la colectividad, y ejerce sobre ellos esa coerción que los mantiene unidos.
* La motivación de los miembros tiene que ver con una depositación en la figura del líder de aspectos ideales, de necesidades de protección y dependencia.
* Aun en aquellos casos en los que no existe la presencia visible de un jefe, se puede inferir la presencia latente de un líder virtual que cumple la fx de tal.
* Señala que existen lazos emocionales libidinales que se establecen entre la figura del líder y los seguidores. Mecanismos de identificación con el líder y entre iguales.

Jaques:

* Las instituciones son **estructuras sociales** con **mecanismos culturales** que gobiernan las relaciones en su seno.
* Las estructuras sociales son sistemas de roles o posiciones que pueden ser asumidos u ocupados x personas.
* Los mecanismos culturales son convenciones, costumbres, tabúes, reglas que se utilizan en la regulación de las relaciones entre los miembros.
* Las instituciones/orgs son independientes de los individuos particulares, hecho que les otorga permanencia y estabilidad en el tiempo, permitiéndoles trascender o perdurar y pasar a ser parte de la realidad social.
* Existen fxs implícitas iccs dadas x la presencia de personas en interacción que proyectan en la vida social motivaciones, conflictos y ansiedades iccs.
* “capacidad de trabajo”: alude a la distribución diferencial de la misma entre los miembros de una población determinada.  
  Esto quiere decir que las diferencias en el modo en que la gente percibe, planifica, organiza, resuelve sus tareas, responden a los distintos niveles de abstracción que es capaz de desarrollar.
* “horizonte temporal personal”: dimensión prospectiva en la cual vive un ind y que x lo tanto forma parte de su “campo psicológico”. Es el horizonte o límite al cual se dirigen las intenciones del sujeto.  
  Cuanto + remoto es el futuro intencional al que se apunta, mayor es la capacidad individual.

Perspectiva de la teoría de los sistemas:

* Argyris→ señala que una org es una pluralidad de partes que se mantienen entre sí a través de su interrelación adaptándose al mismo tiempo al medio ambiente externo.
* Katz y Khan→ las orgs son sistemas abiertos, en los que el input de energía y la conversión del out put en el input de energía posterior, llevan a transacciones entre la org y su medio ambiente.

Trist y Bramforth:

* Sistemas sociotécnicos→ campo de estudio general que se ocupa de las interrelaciones de la org técnica y sociopsicológica de los sistemas de producción industrial.  
  Este concepto puntualiza que cualquier sist de producción requiere:

1. Una org tecnológica (equipos, procesos).
2. Y una org del trabajo (que relaciona entre sí a las personas que realizan las tareas necesarias).

Las demandas tecnológicas ponen límites al tipo de org del trabajo posible, pero ésta posee propiedades sociales y psicológicas independientes de la tecnología.

Un sist socio-técnico debe también satisfacer condiciones económicas que son las que lo hacen viable.

Emery y Trist:

* Señalan que el concepto sociotécnico requiere ser complementado con el de “sistemas abiertos”.
* Las situaciones de “contexto turbulento” son aquellas en las que el cambio y la extrema variabilidad externa se convierten en una constante.

En estas circunstancias (que son características de nuestro medio ambiente actual), y dadas las condiciones de apertura, permeabilidad y vulnerabilidad de los límites de la org, la misma se encuentra expuesta al riesgo de la pérdida de su identidad.

Sometidas a la presión del contexto y para adaptarse a él, se ven obligadas a cambiar abruptamente de enfoques, dado que los existentes ya no se adecuan a la realidad vigente.

En resúmen, en la perspectiva sistémica se pone el énfasis en los problemas de interrelación e interdependencia + que en las propiedades constantes de los elementos.

La org se ve así como una estructura de eventos interdependientes + que como un obj estático, cerrado y autosuficiente.

Definición operativa integradora que propone el autor:

“La org constituye un **sist socio-técnico** interpersonal, **deliberadamente creado** para la realización de **fines específicos** configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa.

Mantiene su cohesión y eficacia mediante un **sist de autoridad** basado en la **diferenciación de responsabilidades** y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de **grupos significativos de poder** en **interacción dinámica** que pugnan x realizar sus intereses sectoriales.

Finalmente, la org se halla inserta en un **medio o contexto externo** con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado x entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite”.

Las dimensiones relevantes para el análisis que se extraen de esta definición son:

1. El proyecto
2. La tarea y la tecnología
3. La estructura organizativa
4. Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial
5. Recursos humanos
6. Los grupos internos de poder
7. El contexto
8. El proyecto:

* Sólo a partir de un proyecto coherente se va generando una org.
* El proyecto se nutre de ideas que representan intuiciones iccs de los promotores.
* Confluyen en él percepciones internas, referidas algunas a una evaluación de necesidades o carencias existentes en el grupo social o comunidad externa a los que va dirigido.
* En su configuración está implícito un balance de amenazas y oportunidades que se presentan en el campo de las interacciones entre la org y el ambiente.
* El éxito del proyecto va a depender de la capacidad de conexión de un empresario con su audiencia potencial y la sensibilidad para percibir sus verdaderas necesidades.
* La explicitación del proyecto siempre representa una síntesis parcial, dado que la realidad externa aporta constantemente problemas de rta abierta, convocantes del ingenio para resolverlos y que llevan a revisar las premisas del proyecto.
* El proyecto debe ajustarse a un horizonte de tiempo implícita o explícitamente concertado.
* Etapas del proyecto:

1. Trabajo fundamentalmente interno de elaboración mental, de maduración de ideas.
2. Trabajo de externalización, de realización concreta. Implica la concreción de un plan de fijación de metas y etapas, de definición del “cómo” y de los controles pertinentes que permitirán ir corrigiendo el rumbo en los pasos sucesivos.  
   Estos últimos coinciden con la emergencia en la realidad concreta de un producto, resultado, servicio.
3. Finalmente se instaura la prueba de realidad. Si esta resulta satisfactoria, retroalimenta positivamente las ideas originarias y corrobora el rumbo emprendido.

2) La tarea y la tecnología:

* Tarea primaria = act central de la org.
* La totalidad del sist organizativo puede concebirse como un aparato complejo que procesa en forma integrada y con una determinada orientación y sentido, valiéndose de una tecnología específica, una variada gama de tareas.
* La act central se desglosa, subdivide, discrimina, en tareas que luego se integran y compatibilizan en unidades incluyentes de sentido.
* Las tareas involucran problemas que deben resolverse.
* Jaques describe distintos niveles de complejidad para la resolución de problemas (tareas simples // acumulación diagnóstica // caminos alternativos // procesamiento en paralelo // sistemas totales unificados. PAG.15 y 16).
* Emery y Trist→ la tecnología funciona como una de las condiciones limitativas de lo que llaman el sist social, y es un mediador fundamental para la realización de los fines contenidos en el proyecto.
* El componente tecnológico está básicamente conformado x los medios materiales, equipos y un ambiente territorial determinado.

3) La estructura:

* Se refiere al conjunto de roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema.
* Definir la estructura de roles en forma explícita permite que la org sea independiente de las personas que circunstancialmente la conforman.
* El término estructura supone:
* El organigrama.
* La definición de las fxs que se asignan a cada puesto de trabajo.
* La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las fxs de cada puesto.
* El mecanismo de las comunicaciones formales.
* Los distintos tipos y niveles de autoridad.
* Las relaciones entre departamentos o sectores, y de éstos con dependencias externas.
* Los objetivos de cada posición.
* La estructura constituye el marco formal que la org necesita para operar como un sist complejo de resolución de problemas.
* Ocupar un lugar claro, legítimo, sin ambigüedades ni superposiciones, permite trabajar sin conflictos, desarrollar al máximo las potencialidades, sentirse respaldado x la org en el ejercicio pleno de los derechos conferidos.
* Jaques y Brown definen 4 formas organizativas que existen implícitamente, y pueden explicitarse a través del análisis:

1. La estructura formal u oficial (frecuentemente escrita, graficada en el organigrama y expuesta en el manual de fxs).
2. La estructura presunta (la que los miembros perciben como real).
3. La estructura existente (la que efectivamente opera y puede inferirse mediante el análisis sistemático).
4. La estructura requerida (la que se conviene consensualmente a partir de considerar todos los componentes de la situación.

* La falta de claridad, discriminación y resolución satisfactoria de las contradicciones entre estas 4 formas organizativas da lugar a un sinnúmero de disfunciones que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y los conflictos.

4) La integración psicosocial:

* Esta dimensión alude a las relaciones interpersonales dentro del sist.
* La dimensión interpersonal configura un sist vincular, movilizador de una particular dinámica interna.
* Puesto que los individuos ven comprometida su personalidad en el ejercicio de los roles institucionales, la interacción se ve teñida emocionalmente.
* El funcionamiento de una org se halla reglado, no sólo x las leyes objetivas de su propia realidad social, sino también x lo que los seres humanos proyectan en ella, x las leyes de la dinámica de la personalidad (Bleger).
* A través del rol del jefe se canaliza una compleja gama de motivaciones iccs. La relación con la autoridad está signada x lazos afectivos caracterizados x sentimientos y actitudes ambivalentes.  
  A su vez, al interactuar con sus seguidores, el líder o jefe despliega estilos de comportamiento determinantes de rtas complementarias (Freud).
* Freud→ 2 ejes ordenadores de las relaciones interpersonales:
* Eje vertical→ caracterizado x las relaciones con la autoridad. Es de naturaleza asimétrica.
* Eje horizontal→ es el de las relaciones entre pares, de naturaleza simétrica. Este eje proviene de la existencia del primero.
* Distintos aspectos de la realidad organizacional se utilizan para depositar en ellos fantasías y conflictos iccs.
* Chivo emisario→ constituye un ejemplo de deposición y absorción de aspectos negativos en un sujeto o un grupo que desempeña roles institucionales. Forma primitiva de resolución de conflictos.
* La conducta de lxs otrxs es percibida e interpretada de acuerdo con criterios que configuran un modelo particular de tipo personal.  
  Las interpretaciones puede coincidir o no con la intencionalidad del otro, dando lugar a una eventual falta de entendimiento que conduce a la interrupción de la comunicación.  
  X ende, el cotejo de estas interpretaciones a través de un ámbito adecuado puede permitir deslindar errores, expectativas distintas o distorsiones perceptivas.
* Metaperspectiva→ percepción acerca de la percepción que lx otrx tiene del primerx.

5) Aprovechamiento de recursos humanos:

* Los individuos que forman parte de una org son particularmente sensibles al trato que reciben en ella.  
  Aspiran a una retribución justa, acorde con lo que sienten que aportan, y también a ocupar un lugar significativo que permita que sus opiniones, intereses y motivaciones sean tenidos en cuenta.  
  Este trato tiene un efecto incentivador que fortalece un vínculo sólido de identificación positiva, de satisfacción con el trabajo y de estímulo a la productividad.
* La autoestima se va fortaleciendo a partir de la posibilidad de corroborar los alcances y los límites de la capacidad personal.
* El fenómeno de la insatisfacción y de la queja son la expresión de sentimientos y expectativas profundos de equidad y justicia.
* La gente busca oportunidades para trabajar en un nivel que le permita el pleno desarrollo de su capacidad. Además, busca que este equilibrio sea consistente con una paga equitativa a través de la existencia de salarios diferenciales, acordes con los niveles de capacidad y de tarea.
* Factores que contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su trabajo:

1. Salario
2. Carrera
3. Tarea
4. Confort y salubridad

6) Los grupos internos de poder:

* Los distintos sectores, niveles ejecutivo-jerárquicos o grupos de individuos se organizan espontánteamente a través de un complejo sistema de redes de influencia para apoyar o ejercer resistencias a las propuestas e innovaciones que emanan de la autoridad legítima.
* Las situaciones de cambio o las propuestas tendientes a introducir un nuevo proyecto provenientes de la conducción afectan los intereses en juego de los distintos grupos significativos de poder, y en esta medida pueden promover un desequilibrio.
* Sistema ejecutivo→ compuesto x el conjunto de roles sancionados e institucionalizados que procesan la info y las acts tendientes a la realización de la tarea 1aria de la org, la implementación de una tecnología apropiada, la admin de un conjunto de normas y, con ellas, un sist establecido de premios y castigos.
* Sistema representativo→ compuesto x un conjunto implícito o explícito de grupos significativos de poder. Los representantes de estos grupos tienen como misión interactuar con el sist ejecutivo para ejercer presión en favor de los intereses que les son propios.
* Los límites al poder de la jefatura están dados x el poder de los conducidos.

7) El contexto:

* Emery y Trist→ “contextos turbulentos” → el contexto marcadamente inestable introduce una cuota de incertidumbre que amenaza desbordar la capacidad de contención. La inestabilidad se transforma en una constante.
* La org con capacidad adaptativa y anticipatoria debe estar en condiciones de:
* Integrar y medir el estado actual de las circunstancias de la org y su progreso dinámico interno (evaluar el medio ambiente interno).
* Proveer configuraciones alternativas futuras, basadas en la comprensión de los procesos dinámicos, en el juicio experto y el pronóstico del futuro.
* Interpretar y medir el estado presente y el proceso dinámico de los aspectos relevantes del medio externo.
* Proveer configuraciones alternativas futuras para el medio externo relevante, basadas en las conclusiones indicadas en los ptos 1 y 2.
* Ofrecer un modelo dinámico, fácil de modificar, integrado y adaptable, de orgs alternativas, referidas a las interrelaciones entre la empresa y el ambiente.
* Evaluar las metas actuales y futuras, los conflictos y la disparidad existentes entre las metas deseables y las condiciones organizativo-ambientales presentes.
* Generar un repertorio flexible de planes, de los que se usarán aquellos que mejor se ajusten a los factores contingentes.
* Poseer una reserva ágil de acciones contingentes, a fin de minimizar la disparidad entre las metas deseables y las condiciones actuales.

Criterio de emergencia→ es emergente la o las dimensiones + directamente vinculadas con la problemática actual.

Bleger - “Psicohigiene y psicología institucional”.

Modelos de la psicología individual→ caracterizados x partir del ind aislado para explicar las agrupaciones humanas. Aplican a estas últimas las categorías que corresponden o se han utilizado para el ind aislado, y de esta manera explican los grupos, las instituciones y la comunidad x las características de los individuos.

Modelos de la psicología social→ utilizan categorías adecuadas al carácter de los fenómenos de las agrupaciones humanas.

Bleger dice que la psicología institucional:

* Se caracteriza x:

1. Un **ámbito** especial, es decir, x un segmento de la extensión de los fenómenos (las instituciones).
2. Un **modelo conceptual** perteneciente a la psicología social.

* Comprende el estudio de:

1. **Estructura** y **dinámica** de las instituciones.
2. **Psicología** de las instituciones.
3. **Estrategia** del trabajo del psicólogx:
4. **Encuadre** de la tarea.

* Fijación de constantes.
* Administración de conocimientos y técnicas.

1. **Teoría** del encuadre.

Psicología institucional abarca el conjunto de organismos de existencia física concreta, que tienen un cierto grado de permanencia en algún campo o sector específico de la act o la vida humana, para estudiar en ellos todos los fenómenos humanos que se dan en relación con la estructura, la dinámica, funciones y objetivos de la institución.

Bleger aclara que a la psicología institucional no le atañen x ej las leyes en cuanto instituciones, sino los organismos en que concretamente se aplican o funcionan dichas leyes, x ej tribunales, cárceles, etc.

Burgess menciona 4 tipos ppales de instituciones:

1. Instituciones culturales básicas (flia, iglesia, escuela).
2. Instituciones comerciales (empresas comerciales y económicas, uniones de trabajadores, empresas del Estado).
3. Instituciones recreativas (clubes atléticos y artísticos, parques, campos de juego, teatros, cines).
4. Instituciones de control social formal (agencias de servicios sociales y gubernamentales).

A estas, Young agrega:

1. Instituciones sanitarias (hospitales, clínicas, etc.)
2. Instituciones de comunicación (agencias de transporte, servicio postal, periódicos, radios).

Dada una institución, el psi institucional centra su atención en la act humana que en ella tiene lugar y en el efecto de la misma para lxs que en ella desenvuelven dicha act.

Para ello, se requiere info sobre la institución:

1. Finalidad y objetivo de la institución.
2. Instalaciones y procedimientos con los que se satisface su objetivo.
3. Ubicación geográfica y relaciones con la comunidad.
4. Relaciones con otras instituciones.
5. Origen y formación.
6. Evolución, historia, crecimiento, cambios, fluctuaciones, sus tradiciones.
7. Organización y normas que la rigen.
8. Contingente humano que en ella interviene: su estratificación social y estratificación de tareas.
9. Evaluación de los resultados de su funcionamiento; resultado para la institución y para sus integrantes. Ítems que para ello utiliza la institución misma.

Lo que caracteriza específicamente a la psicología institucional es un encuadre particular de la tarea. Dentro del encuadre se deben contar, en 1er lugar, 2 principios estrechamente interrelacionados:

1. Toda tarea debe ser emprendida y comprendida en fx de la unidad y totalidad de la institución.
2. Lx psi debe considerar muy particularmente la diferencia entre psicología institucional y el trabajo del psicólogx en una institución.

Sobre la a: En psi institucional nos interesa la institución como totalidad. Podemos ocuparnos de una parte de ella, pero siempre en fx de la totalidad.

Sobre la b: lx psi institucional no puede trabajar desde el lugar de empleadx de la institución, sino que debe hacerlo desde el rol de asesor o consultor. Esto se debe a que es necesaria una distancia óptima en la dependencia económica y en la independencia profesional.

Bleger dice que lx psi institucional debe saber que siempre el motivo de una consulta no es el problema, sino un síntoma del mismo.

Cada institución tiene objetivos explícitos (contenidos manifiestos) y objetivos implícitos (contenidos latentes).

A su vez, las finalidades u objetivos que la institución tiene para solicitar la colaboración profesional de unx psicólogx también consisten en objetivos explicitados y en objetivos que forman parte de las fantasías de la institución (pueden ser iccs).

Para que una institución solicite y acepte el asesoramiento de un psicólogo en cuanto psicólogo institucional, la institución tiene que haber llegado a un cierto grado de madurez o insight de sus problemas o de su situación conflictiva, pero la función del psicólogo conduce también a que se tome mayor conciencia de su necesidad.

Bleger dice que en todos los casos el objetivo del psi en el campo institucional es un objetivo de psicohigiene: lograr la mejor organización y las condiciones que tienden a promover salud y bienestar de los integrantes de la institución.

En este sentido, lx psi institucional se puede definir como un técnico de la relación interpersonal, así como un técnico de la explicitación de lo implícito.

Ayuda a comprender los problemas y todas las variables posibles de los mismos, pero él/ella mismx no decide, no resuelve ni ejecuta.

El rol de asesorx o consultorx debe ser rigurosamente mantenido, dejando la solución y ejecución en manos de los organismos propios de la institución.

El psicólogo no es el profesional de la alienación ni de la explotación, ni del sometimiento o coerción ni de la deshumanización. El ser humano, su salud, su integración y plenitud constituyen el objetivo de su quehacer profesional, a los que no debe renunciar en ningún caso. Su función tampoco debe ser confundida con la educacional.

Learning→ aprendizaje que hace la institución de cómo enfrentar situaciones y poder reflexionar sobre ellas como 1er paso para cualquier solución.

Método del trabajo institucional:

1. Observación de sucesos y sus detalles, con la continuidad o sucesión en que los mismos se dan.
2. Comprensión del significado de los sucesos y de la forma en que ellos se relacionan o interactúan.
3. Incluir los resultados de dicha comprensión en el momento oportuno en forma de interpretación, señalamiento o reflexión.
4. Considerar el paso anterior como una hipótesis que, al ser emitida, se incluye como una nueva variable, y el registro de su efecto lleva a una verificación, ratificación, rectificación, enriquecimiento de la hipótesis o a una nueva.  
   Con ello se vuelve a reiniciar el proceso en el paso 1, con una interacción permanente entre observación, comprensión y actuación.

Así, tiene lugar un metaaprendizaje que consiste en que lxs implicadxs en la tarea aprenden a observar y reflexionar sobre los sucesos y a encontrar su sentido, sus efectos e interacciones.

Técnicas del encuadre→ conjunto de operaciones y condiciones que conducen a establecer el encuadre y que constituyen también una parte del mismo.

Reglas/condiciones del encuadre:

1. Lx psi debe cumplir con la actitud clínica, que consiste en el manejo de un cierto grado de disociación instrumental que le permita identificarse con los sucesos y personas, pero que le posibilite asimismo mantener con ellos una distancia que haga que no se vea personalmente implicado en los sucesos que debe ser estudiados.
2. Establecimiento de relaciones explícitas y claras en todo lo que atañe a la fx profesional (abarca el tiempo de dedicación a la tarea, honorarios, dependencia económica e independencia profesional. De esta manera, lx psi debe constituirse en unx asesorx o consultorx y no en unx empleadx).
3. Esclarecimiento del carácter de la tarea profesional a realizarse, eludiendo totalmente verse comprometido con exigencias que no puedan cumplirse o que están fuera de la tarea profesional.
4. Realizar la tarea de esclarecimiento con todas las personas con las que se desee actuar, para que haya una aceptación del profesional y la tarea que sea libre, sin cerción. No realizar ninguna tarea con quienes no manifiesten esta aceptación.
5. Establecer previamente el carácter de la info de los resultados y a quién se comunicará dicha info.
6. Secreto profesional. Sólo se cuenta lo que las personas acepten que se cuente.
7. Limitar los contactos extraprofesionales al mínimo.
8. No tomar partido profesionalmente x ningún sector ni posición de la institución.
9. Limitarse al asesoramiento y a la act profesional. Lx psi no dirige, no educa, no decide ni ejecuta decisiones. Ayuda a comprender los problemas que existen y ayuda a problematizar las situaciones.  
   No tratar problemas personales. Centrar el trabajo psicológico en la tarea o dx que se realiza y en cómo se realiza.
10. No fomentar la dependencia psicológica.
11. No tomar como índice de evaluación el progreso de la insittución en sus objetivos, sino el grado de insight, de independencia y de mejoramiento de las relaciones (el progreso en los objetivos de la psi institucional).
12. Una institución no debe ser considerada sana o normal cuando no tenga conflictos, sino cuando pueda explicitar sus conflictos y poseer los medios o la posibilidad de arbitrar medidas para su resolución.
13. No aceptar plazos fijos para tareas y resultados, sino solamente para el caso de un informe diagnóstico.  
    No aceptar tampoco exigencias de soluciones urgentes (que son evasiones del insight).

Staff - “El concepto de implicación”.

Lourau propone el concepto de IMPLICACIÓN para dar cuenta de la multiplicidad de relaciones que un sujeto, en tanto actor social, sostiene con el campo de las instituciones.

Estas relaciones están precisadas x la **segmentaridad** de tales actores, es decir, x los distintos segmentos sociales que lxs atraviesan debido a su pertenencia a los mismos.

Transversalidad (Lourau) → posibilidad que se tiene de saber acerca de esa multiplicidad de atravesamientos institucionales, es decir de la propia polisegmentaridad.

Lourau plantea el concepto de implicación en términos de relaciones cc o no con el sist institucional.

Este concepto posibilita:

* Explorar las relaciones que los miembros de un grupo consultante mantienen con las instituciones y que le dan sentido a las prácticas que ejercen en una org.
* Que el equipo consultor pueda trabajar sus propios atravesamientos institucionales que impactan en sus prácticas.

Así, se entiende que el equipo consultor es una variable + a incluir. Su mirada nunca será neutra en fx de su propia implicación.

Esta implicación debe analizarse, deben hacerse ccs las diversas distorsiones que tales atravesamientos podrían llegar a realizar, previniendo que las mismas dificulten el trabajo en y con la org.

Lorena Perez - “La MiPyMes: Historia, Cultura y Práctica Profesional”.

MiPyMEs→ micros, pequeñas y medianas empresas.

Empresa = unidad que busca satisfacer la demanda del mercado al cual pertenece mediante la producción de bienes o servicios, debiendo para ello coordinar efectivamente sus recursos técnicos, humanos y financieros.

Las MiPyMEs se diferencian del modelo de empresa moderno “Start Up” el cual está basado en proyectos innovadores y tecnológicos que buscan en poco tiempo un crecimiento exponencial y difusión a gran escala. Un Start Up podría asociarse a una etapa inicial de una gran empresa, la cual dejará de llamarse así una vez que haya transitado los primeros pasos.

Argentina clasifica las MiPyMEs en base a las ventas anuales de la empresa según la industria en la cual desarrollan sus actividades.

Características de las MiPyMEs:

* Favorables:

1. Naturaleza heterogénea. Independientemente de la industria a la cual pertenece, una nunca es igual a otra.
2. Estructura organizativa sencilla y descentralizada que les otorga flexibilidad a la hora de afrontar los cambios contínuos del contexto económico.
3. Presentan carácter pionero, de innovación y creatividad, ya que pueden realizar productos individualizados (a diferencia de las grandes que se enfocan + en productos estandarizados), en nichos de mercado aún no explotados, con menos capital inicial y riesgo financiero.
4. Debbido a sus dimensiones, permiten un flujo de comunicación dinámico e inmediato entre sus miembros, evitando procesos burocráticos que entorpecen las decisiones y acciones.
5. Se desarrollan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, es decir, en acts que no requieren incurrir en costos fijos considerables, ni promocionar productos mediante el uso de la publicidad masiva.
6. Conviven con las grandes empresas produciendo bienes y servicios parecidos, siempre y cuando puedan explotar nichos de demanda que valores la diferenciación de productos (ya sea x calidad o x variedad).  
   Además se muestran solidarias con éstas, sumándoles valor a su cadena, permitiéndoles bajar los costos conservando su cartera de productos y servicios.
7. Permiten el equilibrio regional. Diversifican la economía a partir de sus multi localizaciones en contraposición a la concentración de las grandes empresas en determinados sectores y sólo en las grandes ciudades.
8. Son grandes generadoras de empleo, ppalmente en una sociedad donde los objetivos de las políticas económicas apuntan a la reducción de la pobreza y generación de puestos de trabajo.

* Desfavorables:

1. Predomina la falta de planificación y de equidad en la comunicación interna, así como la presencia de procesos administrativos empíricos y rudimentarios.
2. Poseen baja productividad y + orientación al esfuerzo.
3. Muestran frecuente retraso tecnológico x falta de inversión.
4. Presentan carencia de estrategias y abuso de la intuición peronal como brújula del desarrollo.
5. Tienen acceso restringido a fuentes de financiamiento. Lxs dueñxs suelen involucrar su economía personal en la gestión de las mismas.
6. Prevalece la desinformación acerca de los sucesos del contexto macro y micro que la atraviesan.
7. Debido a que sus orígenes muchas veces se encuentran asociados al emprendedurismo, es que presentan un ciclo de vida breve.  
   Limitación para incursionar en actividades exportadoras, prevaleciendo el aislamiento.

Estrategias de integración económica que desarrollaron las MiPyMEs a fin de incorporarse a la economía nacional:

* REDES→ unión de empresas de un mismo sector y misma localización geográfica, en pos de sortear dificultades que serían difíciles de afrontar de forma aislada.  
  *Ej.: compra de insumos a menor precio.*
* CLÚSTER (o polo productivo)→ aglomeración de empresas de un mismo sector y misma localización geográfica que no necesariamente mantienen lazos entre sí. Generalmente responden a la generación de políticas fiscales que benefician una rama productiva en una determinada región geográfica.
* PROYECTOS TERRITORIALES→ difieren de los clúster en que comprenden a + de un sector de producción. Generalmente responden a políticas públicas donde se busca beneficiar a los miembros de una comunidad determinada. La dirección de los mismos recae en el sector público.  
  *Ej.: construcción de escuelas.*
* INTEGRACIÓN VERTICAL→ integración de las MiPyMEs a la estructura productiva de las grandes empresas, mediante la subcontratación de servicios.

Las MiPyMEs se encuentran luchando diariamente x su supervivencia y adaptación a los contextos posmodernos cambiantes e inciertos.

Las MiPyMEs se encuentran con la necesidad de actualizarse, en la medida de sus posibilidades, a los avances tecnológicos con el fin de asegurarse una exitosa supervivencia en el mercado.

Lxs dueñxs y/directorxs de las MiPyMEs también luchan cotidianamente contra la rigidez y estructura de sus propios modelos mentales, construidos en generaciones previas.

La autora construyó un modelo de clasificación diagnóstico que le permite aprehender fácilmente las necesisades de las MiPyMEs y brindarles soluciones acordes. Éste se basa en el grado de madurez de:

* Su proyecto fundador/impulsor
* Sus estructuras organizativas
* Su cultura organizacional

El modelo consta de 3 etapas/nbiveles madurativos y evolutivos a recorrer de manera lineal. No se pueden saltear etapas/niveles. Lo que si es posible es que no alcancen todos los niveles.

ETAPA 1: El Origen

* El origen de la mayoría de las MiPyMEs se remonta al deseo de 1 o + personas con o sin vínculo familiar, de llevar adelante un proyecto de trabajo que permita el sustento de su economía personal y familiar, o bien la concreción de un sueño personal.
* Este grupo acotado de personas que comparten objetivos laborales comunes, un día deciden unirse en sociedad, invirtiendo un determinado capital inicial y lanzando al mercado sus productos o servicios a la espera de que la demanda les asigne un lugar dentro de sus necesidades de consumo.
* Durante su surgimiento las MiPyMEs cuentan con pocos recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, por lo cual suelen instalarse en barrios periféricos o en inmuebles pertenecientes a sus propios fundadores, comprometiendo su propio patrimonio.
* En esta etapa comienzan a incorporarse los primeros empleados, la mayoría de manera informal priorizando la selección de amigos y conocidos que puedan colaborar con su fuerza de trabajo a bajo costo. El perfil de los empleados suele ser multitasking, intentando optimizar al máximo posible el potencial humano, sin atender la distinción de responsabilidades y roles (“todos hacen todo”).
* Es una etapa de enamoramiento donde predominan la motivación, el esfuerzo y compromiso tanto de los dueños como de los empleados que se identifican fuertemente con el proyecto más allá de sus condiciones retributivas.
* Hay una fuerte fantasía colectiva de horizontalidad, ya que el dueño y el grupo trabajan a la par suavizando la verticalidad de la estructura jerárquica.
* En esta etapa el objetivo de las MiPyMes es posicionarse en el mercado de manera estable, logrando recuperar la inversión inicial, y construyendo un flujo de ingresos que le permita sostener los costos fijos. Es por ello que todas aquellas decisiones que requieran inversión se verán demoradas y dilatadas por sus dueños, quienes necesitarán contar con cierta seguridad financiera para llevar adelante las mismas.
* A nivel de la Cultura Organizacional, en esta etapa se producirá la fundación de la misma. Cada uno de los sujetos creadores de las MiPyMEs será portavoz de un conglomerado de valores que buscarán pregonar dentro del emprendimiento; la mayoría de ellos forjados en su seno familiar e internalizados en las profundidades del inconciente. Y así es que en la cotidianeidad del vínculo comenzará a entretejerse una red de valores inter subjetivos conformando la "Cultura Organizacional"3 de la microempresa, la que será transmitida de manera descendente hacia el resto de los integrantes.
* Es por ello que en los orígenes de las MiPyMes se suele encontrar predominando valores y creencias coincidentes con las del entorno familiar, que determinan el "modo de hacer las cosas" dentro de la misma.
* Una de las características más frecuente y predominante a destacar de la Cultura Organizacional de las MiPyMes en estas etapas es la informalidad en la forma de "hacer las cosas", es decir en las normas y procedimientos internos que regulan su funcionamiento, los cuales se muestran adaptados al estilo de ser y pensar de sus (co) fundadores, independientemente de la efectividad de los mismos.

ETAPA 2: La Profesionalización

* En esta etapa las MiPyMEs pretenden dejar atrás su condición de micro y pequeña empresa: ya muestran cierta consolidación en el mercado, gozan de un interesante número de clientes que se traducen en ingresos estables y vislumbran concretas posibilidades de negocios potenciales para seguir creciendo.
* A estas alturas han minimamente triplicado su organigrama funcional, han invertido en recursos tecnológicos y edilicios, pudiendo costear un alquiler y mejorar su equipamiento.
* En esta etapa los dueños pretenden dejar sus funciones operativas para ir a buscar nuevos negocios fuera de la oficina, delegando sus funciones a jefes promovidos internamente o contratados, generando malestar en aquellos empleados más antiguos que acostumbraban a tener cotidianeidad con los fundadores, observándose un clima competitivo por “su amor y atención”.
* Es una etapa de cambios, resistencias y conflictos con la vieja estructura organizacional, los dueños sienten que tienen oportunidades por doquier y que la gente no los acompaña.
* Se comienzan a vislumbrar tensiones en el clima laboral entre los nuevos y los viejos; los profesionales y los no profesionales. Predomina el clima emocional y la resistencia del equipo (principalmente el antiguo) a la profesionalización.
* Es aquí donde la mayoría de las MiPyMEs llaman a los Psicológicos Organizacionales en búsqueda de ayuda, tratando de establecer un diagnóstico organizacional asertivo que brinde las razones sobre las imposibilidades de crecimiento a mayor escala; sintiéndose trabados, encallados, frustrados. Generando márgenes de rentabilidad menores a los obtenidos años anteriores con menos recursos, durante la etapa 1.
* Falta de una clara visión de negocios de la cía por parte de sus dueños/directivos. No hay un norte claro de hacia donde quieren ir, y si lo hay no está claramente comunicado al resto del equipo (Visión-Misión).
* Se dirige la empresa sin un plan estratégico, sin objetivos claros y precisos, delimitados por áreas y con plazos de vencimiento.
* No hay organigrama formal definido, y el organigrama informal que opera contiene disfuncionalidades que atentan contra las necesidades estructurales de la cía. Durante el pasaje de la etapa 1 a la 2 la empresa creció en estructura de negocio, requiriendo ocupar posiciones nuevas de mayor responsabilidad y especificidad. Y en general no se suele hacer una revisión objetiva del organigrama funcional.
* No hay procesos definidos que ordenen el funcionamiento de la empresa, suele predominar el criterio personal.
* Falta noción de trabajo en equipo, en general se observa una suma de individualidades. Se desconoce el concepto de cliente interno, considerando como único importante al cliente final (externo).
* Informalidad en la gestión de los RRHH, en el afán de reducir costos suelen asignarle la tarea de selección de personal a recursos dentro de la organización que no siempre son indóneos, repercutiendo en la calidad de recursos contratados en función del rol a desempeñar; la demora en los tiempos de incorporación y la alta rotación de personal.
* Asimismo suelen tener una actitud mas bien reactiva que proactiva respecto a los ajustes salariales, realizando aumentos en función de las paritarias salariales que dicta el convenio, en monto y plazo, desconociendo el plus de desempeño, a partir de bonos/premios/beneficios, lo cual termina incidiendo negativamente en el contrato psicológico de los empleados para con la empresa.
* A nivel de la Cultura Organizacional se observan las siguientes características:
* Los empleados más antiguos siguen fuertemente alineados y arraigados a los valores de la etapa 1, mostrando serias resistencias al respecto.
* Los Socios fundadores desde lo manifiesto pretenden dar un salto cualitativos a valores más asociados a la profesionalización, donde el desempeño predomina sobre lo individual, se promueve la descentralización de poder mediante la incorporación de mandos medios (jefes, gerentes) alejando la cercanía del dueño al resto de la cía, predominio de conductas racionales reguladas por procesos, políticas y normas.
* Sin embargo desde lo latente en general se suelen observar ciertas resistencias al cambio, que proyectan hacia su equipo de trabajo dependiendo del grado de autoconocimiento que posean sobre sí mismos. Dichas resistencias en general tienen que ver con temores a perder el control de la empresa si se alejan de la operatoria del día a día.
* Predomina aún la comunicación informal, dejando el canal formal sólo para gacetillas informativas generales. No suelen haber mesas de reuniones definidas entre clientes internos, habiendo serias dificultades de comunicación al respecto.
* El liderazgo suele ser aún concéntrico y centrado en el dueño, el cual desde lo manifiesto tiene muchas intenciones de delegar pero en lo latente muestra dificultades para llevarlo a la práctica. El grupo suele mostrar resistencia a aceptar otra figura de autoridad que no sea la del fundador.
* Predomina la fantasía de horizontalidad de la etapa 1 y se resisten a abandonarla.

ETAPA 3: Potenciación

* A esta altura las PyMEs ya son empresas de gran envergadura, con características de empresa mediana, con solidez en el mercado, visibilidad para sus competidores de igual o mayor escala.
* Han logrado conformar estructuras sólidas a nivel de negocio, rentabilidad y ventas; recursos humanos, costos, administración y finanzas, infraestructura, tecnología, procesos y políticas.
* El patrimonio de los fundadores suele estar separado del capital de la cía, asumiendo más una posición de accionista que de dueño, independientemente de si desempeña además un rol de Dirección dentro del organigrama funcional de la empresa.
* En el caso de las empresas familiares, en esta etapa es donde se muestra una formalización del Consejo de Familia, existiendo marcos claramente diferenciados entre las figuras de accionistas, herederos y empleados.
* En esta etapa las PyMEs tienen como desafío potenciar la marca, y crecer su difusión exponencialmente dentro del mercado de consumo.
* Asimismo continúan reforzando su ingeniería financiera, haciendo crecer su patrimonio mediante inversiones por sobre la venta de productos y servicios.
* Muchos accionistas en este nivel de madurez muestran interés por vender sus acciones y dedicar su energía emprendedurista a generar nuevos desafíos.
* A nivel de la cultura organizacional en este nivel se encuentra un predominio de racionalidad/objetividad por sobre lo emocional/subjetivo. Predominan valores de Delegación, Trabajo en Equipo, Desempeño, Plan de Carrera, Gestión de Procesos y Diversidad.
* Predomina la fantasía del “éxito” en el equipo de trabajo, ya que el logro de la cía es transferido por identificación positiva a cada uno de sus integrantes.

Press - “La empresa familiar”.

Empresa familiar (EF) → familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona.

3 conceptos que, integrados, definen una EF: la flia, la propiedad y el negocio.

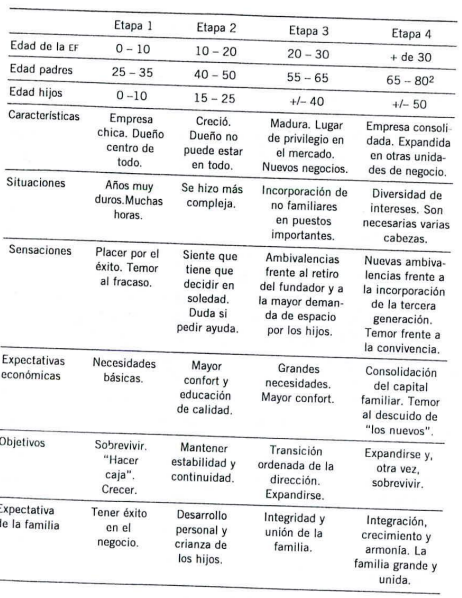
La EF se caracteriza xq en ella se mezclan estos 3 componentes.

Cada persona que tiene que ver con el negocio familiar puede desempeñar hasta 3 roles a la vez: accionista, empleadx y familiar.

Una EF nace con personas, ideas, voluntad, tenacidad, dinero y visión (x lo menos a mediano plazo).

Generalmente, las EF comienzan como un negocio unipersonal donde lx dueñx es unx multifunción. Es una etapa que requiere mucho esfuerzo y dedicación, cuyo objetivo ppal es la subsistencia propia y del negocio.

Etapas de evolución de la EF:



ETAPA 1:

* Enorme dedicación al trabajo x parte de lx fundadorx. Muchas horas dedicadas al trabajo, poco descanso. Se genera separación familiar, en el sentido de que se ven poco.
* Hijxs de lx fundadorx son peques, no ven a la empresa como algo que les roba a su/s xadre/s.
* Objetivo puesto en sobrevivir y hacer diferencias en la caja de las que depende la seguridad económica de la flia, x lo que lx fundadorx siente el placer del éxito, pero también el temor al fracaso.
* La otra meta es crecer y, para lograrlo, lx emprendedorx debe contar con suficiente visión y formación.

ETAPA 2:

* Lx fundadorx ya se convenció de que su proyecto es viable, que puede tener éxito. El negocio lleva funcionando + de 10 años, pero aún no 20.
* Algunx hijx puede comenzar a trabajar en la empresa, lo que le inyecta optimismo y energía.
* La empresa crece, las acts se hacen + complejas. Lx fundadorx todavía no está seguro de si le conviene buscar ayuda.
* Aparecen los 1eros cuestionamientos de la generación joven, esperables, necesarios y, muchas veces, molestos.
* Surgen cargos que pueden ser cubiertos x familiares.
* Lx dueñx ya no puede estar en todo. Es tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como RRHH, administración, etc.
* Los objetivos de esta etapa son mantener la estabilidad y la continuidad al mismo tiempo que, tanto la flia como la empresa, se desarrollan y crecen.

ETAPA 3:

* La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado.
* En muchos casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, con lo cual lx dueñx puede disponer de una fortuna variable, pero siempre interesante.
* Hijxs trabajan hace años en la EF, donde han asumido + responsabilidades.
* Período de muchas ambivalencias. Xadres cansadxs y con deseos de retirarse, pero no quieren irse. Necesidad de delegar, pero tendencia a controlar.  
  Hijxs quieren demostrar que probar algo nuevo puede funcionar, pero también sientes seguridad en lo que lxs xadres dicen.
* Transición de la dirección. Puede o no ser conflictiva.
* Se asoma en el horizonte una 3era generación, a quienes es importante ir haciendo conocer la historia e inculcar la cultura de la empresa.
* En este momento en que se pueden asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, aprovechando la experiencia y el conocimiento ganado durante las etapas anteriores.
* Objetivos de esta etapa: transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la flia, crecer y expandirse.

ETAPA 4:

* Las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, x lo que lx dueñx generalmente posee un capital importante, y la empresa está consolidada y expandida en nuevas unidades de negocio.
* Es posible que se haya incorporado algún/xs no familiares en puestos importantes.
* Los objetivos de esta etapa son expandirse y, otra vez, sobrevivir.

Desventajas de las EF:

* La elección de los puestos directivos se hace sin tener en cuenta los intereses del negocio, sino que se escogen para que sean ocupados x miembros de la flia.
* Confusión flia/empresa tanto respecto de los problemas como de las satisfacciones. Se festeja y se discute cualquier tema en cualquier lugar.  
  Los problemas de comunicación, conflictos emocionales, rencores y sentimientos del pasado se proyectan en el aquí y ahora del funcionamiento del negocio.
* Sist de remuneraciones relativamente fuera del mercado. Se establecen en base a las necesidades individuales de los miembros de la flia o la decisión unilateral de lx fundadorx.  
  Esto es fuente de conflictos xq comienza a compararse las horas trabajadas, responsabilidades, formación y vacaciones. Entonces aparecen los reclamos y se enturbia el clima laboral y familiar.
* Ingreso de las generaciones a la empresa desde arriba, sin tener experiencia. Esto incide en una falta de conocimiento de lo que sucede en otras empresas, lo que representa carecer de info útil para manejarse en el mundo de los negocios.
* Sïndorme de lx hijx de lx patronx (o hermanxs, sobrinx, etc.): para bien o para mal, se le presta + o menos atención de la que corresponde x el solo hecho de ser pariente. No tiene nada que ver con las cualidades de la persona ni las necesidades de la empresa.
* Peso de la antorcha: se realizan pocos cuestionamientos. Se tiende a aceptar todo lo que diga lx fundadorx + x tradición o temor a lastimarlx que x un análisis de la situación.  
  La gente jóven siente que tiene que probar su valor. Con frecuencia se ve personas de 40/50 dudando de tomar decisiones sin la aprobación de su xadre. Esto limita su potencial de convertirse en líder.
* Demora en decidir la transición del mando de la empresa.
* Liderazgo unipersonal demasiado largo. La empresa toma un espíritu conservador en la toma de decisiones.
* Problemas familiares, abuso de posición en lxs hijxs, observación de estas situaciones x empleadxs no familiares, lo cual disminuye el autoestima y desmotiva.
* Al ocupar la flia los puestos directivos, se hace difícil atraer gente talentosa xq ven menos posibilidades de crecer en la empresa.
* Grandes dificultades y resistencias para la incorporación de socios externos.
* Restricciones que dificultan la venta de las acciones.

Ventajas:

* Unión de lxs socixs, lo que permite afrontar los factores externos con solidez.
* Prestigio y confianza en las relaciones. Lxs clientxs y proveedorxs confían al ser atendidxs x lx dueñx o saber que está ahí.
* Adhesión y lealtad a lxs empleadxs. Se genera en lxs empleadxs un fuerte sentimiento de pertenencia que se traduce en fidelidad.
* Continuidad en la transición que facilita la permanencia de un proyecto y la inversión del capital.
* La EF puede utilizar el capital de la flia en caso de necesidad. También sucede a la inversa frente a las necesidades de la flia.
* Se puede desarrollar una visión a largo plazo de los negocios.
* Dado que la burocracia es menor, puede haber + agilidad en el proceso de toma de decisiones.
* Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus ppales ejecutivxs.
* + preocupación x la calidad y la imagen ante lxs consumidorxs.

La intensidad de las emociones es una característica notable de las EF. Los temas afectivos nublan la mente a la hora de tomar decisiones y limitan el campo de percepción. Al mismo tiempo, el amor es un combustible que permite seguir adelante bajo cualquier circunstancia, da fuerzas para continuar.

Ante la imposibilidad de evitar las pasiones, lo que podemos hacer es aprender a convivir con ellas, buscar la manera de canalizarlas hacia el bien común.

Lo que se ve a menudo en las EF dirigidas x unx pocxs familiares es que “lo 1ero es la flia”. En cambio, en las empresas que abarcan 3 o 4 generaciones, integradas x varixs primxs y directorxs extrafamiliares, “la empresa está en 1er lugar”, la expectativa está puesta en los logros, el desempeño y la rentabilidad.

Empresa familiar funcional:

* Gestión en manos de la flia directamente, miembros de la flia se ocupan del día a día.
* Liderazgo fuerte e indudable a lo largo de las generaciones.
* Se tratan y discuten estrategias y políticas de negocio, y quedan establecidas con mucha claridad.
* Existe y se percibe el compromiso a largo plazo. El propósito de continuidad es manifiesto y expreso.
* Los valores son intensos, cuidados, la flia fue criada con ellos y son transmitidos con claridad al conjunto de la empresa.
* Sueños y visión compartidos, así como transformaciones compartidas.
* Se cuida la privacidad de la flia ante 3eros dentro y fuera de la EF.

Graciela Fernández - “La entrevista institucional”.

Entrevista institucional:

* El foco está puesto en aquello que los sujetos nos pueden informar acerca de la org a la que pertenecen y que es obj de nuestra indagación.
* Informante clave→ es un miembro de la comunidad que no sólo tiene la info específica + veraz y detallada acerca de la temática en cuestión, sino que está mejor dispuesto a transmitirla, funcionando como un verdadero aliado de nuestra indagación.
* Como psicólogxs institucionales, abordaremos al sujeto como sujeto social, es decir, como miembro de una comunidad determinada, de una org específica a la cual pertenece y de la cual nos puede informar con conocimiento de causa.
* Éste nos comunicará su versión subjetiva de cómo son las cosas en esa org. Pero cuando entrecrucemos los datos obtenidos de los distintos informantes, veremos surgir un argumento institucional que se despliega ante nosotrxs.
* Un entramado significativo colectivo nos permitirá conocer el funcionamiento de la org y de los sujetos que allí viven, trabajan, sufren y gozan.
* No es pertinente entonces hacer preguntas personales.

Nuestra presencia va a producir un efecto en los miembros de la org visitada y esto va a influir en la info que obtengamos.

Debemos tener en cuenta que somos “extranjerxs” en la org. No sabemos de ella, nuestra intención es conocerla. X + profesionales que seamos, lxs que + saben de la org son lxs que pertenecen a la misma.

Obstáculo→ todxs conocemos algo de las instituciones x haber tenido contacto con ellas a lo largo de nuestra vida. Debemos estar atentxs a la aparición de estos conocimientos previos que van a incidir negativamente en nuestra fx de entrevistadorxs.

Para tener un panorama + o - completo del funcionamiento de una org, debemos indagar aspectos del funcionamiento formal de la org:

* Organigrama
* Tareas que se realizan
* Cantidad de personas destinado a cada tarea
* Objetivos de la org

También será necesario conocer el funcionamiento efectivo, + allá de los reglamentos:

* la fantasmática que circula dentro de la org
* los mitos
* los ritos
* la historia
* la cultura institucional
* los sistemas de significación que dan sentido a las prácticas y discursos institucionales

Entrevista abierta→ se intenta que sea lx entrevistadx quien estructure el campo.

Entrevista dirigida→ consiste en una serie de preguntas pautadas, precisas, que en general requieren rtas cortas, aunque no siempre, que indagan aspectos específicos de la org.

Entrevista semidirigida→ puede empezar con preguntas abiertas y, a partir de lo que va surgiendo, lx entrevistadorx va haciendo preguntas + específicas de profundización de la temática, de aquellos aspectos que no hayan quedado claros o que hayan sido omitidos.

Así, se permite a lx entrevistadx comenzar contando cosas generales que casi no lx involucran y, en la medida en la que va logrando un vínculo de + confianza, se vaya comprometiendo y pueda colaborar + con nuestro trabajo.

La pregunta hecha en plural facilita que lx entrevistadx responda como integrante del colectivo que representa y no desde su propia subjetividad.

Entrevista grupal→ se realiza con un grupo de personas que parten de un colectivo homogéneo en algún sentido. Permite conocer en poco tiempo la opinión de muchas personas. Posibilita el trabajo de recordar conjuntamente, enriqueciendo la info.

Graciela Fernández - “Incumbencias interpretativas en el ámbito institucional”.

El psa nos permite el análisis de la dimensión fantasmática de las representaciones sociales.

El aparato psíquico se constituye históricamente a partir de una historia individual, familiar, social y cultural.

En las instituciones se dará el entrecruzamiento de lo histórico individual con lo histórico colectivo.

Discurso = todo aquello que, en forma oral o escrita, formal o informalmente, nos informa de estos argumentos fantasmáticos y de lo que ocurre en esa org.

Interpretación = puesta en palabras, x parte del equipo consultor, de aquello que vamos comprendiendo de los discursos institucionales. Aquello no sabido x los miembros de la institución y que causa, junto con otros factores, malestar y sufrimiento institucional.

Pertinencia/incumbencia interpretativa→ según la demanda, estamos autorizados a realizar ciertas interpretaciones. Si la demanda parte de una org, no estamos autorizadxs a hacer interpretaciones a nivel individual.

Malfé - “Fantasía e historia”.

Estructura libidinosa→ serie de transformaciones de la fantasía. Ficción de la que depende la existencia misma de la colectividad en el plano psicosocial profundo.

Instaurada la estructura libidinosa, puede allí comenzar un proceso histórico colectivo.

Los mitos no son falsas manifestaciones acerca de la realidad, sino la visión del mundo que las personas han creado para autorreferirse a la compleja realidad social.

Ulloa - “Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica”.

1. **Instituciones que se ocupan de la persona enferma o disminuida:**

El ind está aquí en una situación regresiva. La figura o modalidad patológica + común es el predominio de la supresión sobre la elaboración de la enfermedad.

1. **Instituciones que se ocupan de la persona aprendiendo:**

Aquí el ind está en una situación progresiva o de crecimiento en su área emocional o intelectual-

1. **Instituciones que se ocupan de la persona trabajando:**

Supuestamente aquí el ind se encuentra en una situación de haber alcanzado su madurez. Su figura o modalidad patológica + común es la alienación, es decir, el drenaje y empobrecimiento de la condición humana y la trasvasación de esta condición al producto manufacturado.

1. **Instituciones de tiempo libre:**

Posibilitan en el ind la situación de placer y de reflexión intelectual. En el mismo tiempo libre se generan predominantemente los cambios individuales y sociales.

Ulloa propone que toda institución está organizada en base a 3 distribuciones:

* Geográfica
* De (juego) tiempo
* Responsabilidades

Esta distribución, cuyo gráfico constituye un organigrama, configura en la realidad organismos que mantienen ciertas regularidades, aún confrontando instituciones de diferentes tipos.

En estos organismos existen ciertos observables que resultan útiles ptos de referencia para comprender su dinámica e intentar su abordaje psicológico.

El 1er pto de referencia lo constituyen los diferentes movimientos que se dan en una org institucional.

Ejemplos: la circulación entre la institución y el contexto de la comunidad, las diferentes formas, modalidades y niveles de comunicación intra-institucionales, la relación entre el vínculo formal y el vínculo interno fantástico que determina el tipo de pertenencia del ind a su institución.

Las articulaciones entre los diferentes elementos en juego están reguladas x las normas de la institución. Una articulación perturbada constituye una fractura. Sobre ella se organiza la patología de una institución.

La fractura favorece la depositación proyectiva, x parte de los integrantes de la org, de aspectos fragmentados del Self, transformándose en pantalla receptora de objetos internos, predominantemente ligados a primitivas ansiedades paranoides y depresivas, con frecuencia bajo una modalidad confusional.

Las articulaciones no fracturadas favorecen, en cambio, la delegación o proyección de aspectos totales, cuya reintroyección refuerza la identidad del sujeto.

Esta proyección en las articulaciones fracturadas, constituye el nivel latente dentro de la patología institucional, siendo el nivel manifiesto o sintomático el que resulta de los mecanismos de defensa a que recurren los miembros de las instituciones frente al peligro de tener que reintroyectar lo proyectado en las fracturas.

El monto de articulaciones normales o fracturadas de una institución, incidirá sensiblemente en las posibilidades de elaborar o reactivar los conflictos arcaicos de sus integrantes.

Un obj institucional es factible de ser abordado con una metodología clínica adecuada. Las condiciones para tal metodología suponen:

1. Una técnica que presente en sí misma el mínimo de fracturas tratando de reducir la improvisación, mediante la adhesión a un esquema teórico coherente acerca del dinamismo institucional.
2. Haciendo un abordaje gradual donde cada paso es de x sí un nivel completo de análisis.
3. Teniendo amplia experiencia y conocimientos en interacciones grupales (no es imprescindible).

Toda org está organizada en 3 distribuciones:

* Distribución espacial
* Distribución del tiempo
* Distribución de la responsabilidad (roles y fxs)

La graficación de las mismas constituye el organigrama.

Ulloa describe 4 movimientos o sectores dinámicos ppale.:

1. Interjuego entre integración y dispersión, a lo largo de toda la historia de una institución (organización-desorganización).
2. Las instituciones reflejan y dramatizan el contexto en el que están incluidas y, a su vez, tienden a modificar ese contexto.  
   La materialización de esta situación (que representa la circulación entre la org institucional y la comunidad) está dada x el intercambio de materia prima-producto manufacturado (que incluye a las personas, en aquellas instituciones que trabajan con ellas).
3. Movimiento interno o circulación intra-institucional, representado x las distintas formas, modalidades y niveles de comunicación, entre los diferentes elementos del cuerpo institucional.
4. Toda esta estructura institucional representa para el sujeto que la integra un obj real, normal formales y espontáneas para la utilización del espacio, del tiempo y de las responsabilidades, obj con el cual mantiene una relación explícita de naturaleza racional, a través del desempeño de su rol y, simultáneamente, en tanto obj interno, mantiene con la institución una vinculación implícita de naturaleza fantástica.  
   Esta doble pertenencia del sujeto a la org y de la org al sujeto se organiza también en fx del doble juego de la identificación proyectiva-introyectiva.
5. **Interjuego integración dispersión**

En toda org se observa una tendencia a la integración orgánica, que se da desde el inicio, entre los diferentes núcleos pre-institucionales. Estos núcleos, surgidos de una comunidad y que constituyen proyectos afines o semejantes, unen dichos proyectos en un proyecto común, y tienden a mediatizar su integración a través de la coexistencia témporo-espacial, y la aceptación de un régimen de normas que crean en conjunto, base de su institucionalización.

Estos núcleos están representados, en gral, x personas (socios fundadores) o x agrupaciones que tienden a fusionarse.  
En esta unión participan elementos racionales de beneficio común y elementos de naturaleza emocional, con diferentes contenidos y diferentes grados de concientización.

Tendencia integradora como “instinto de vida”.

Los núcleos pre-institucionales unidos en un proyecto único serán también, posteriormente, el origen de la tendencia contrapuesta: la tendencia a la dispersión. Esto dará origen al surgimiento de corrientes especializadas que favorecen el crecimiento y complejidad de la org. También se pondrá en peligro de destrucción la institución, provocando rupturas cismáticas y amputaciones.

La primacía de la tendencia a la destrucción parece tener estrecha relación con el grado de no explicitación y ulterior negación de las diferencias que inicialmente presentaban los núcleos pre-institucionales.

Generaciones o camadas posteriores tienden a reproducir o expresar como una herencia cultural problemas que no les fueron propios. Esto es + probable cuando no hay verdadero conocimiento de la crónica o historia de la org, permitiendo una mayor acción de los mitos culturales.

El índice + evidente de una buena regulación entre ambas tendencias está dado x la aparición de grupos formales que colectivamente detentan y regulan el poder, y asumen las responsabilidades dentro de la org. Los escalones institucionales se transforman en grupos de trabajo con interacción real.

Indicador de crisis institucional: predominio de grupos naturales de contenido altamente emocional y de existencia no formal. Es decir, grupos que se reúnen en tiempo libre y, con frecuencia, fuera de la institución, que suelen estar integrados x miembros de status formal diferente, pero ligados emocionalmente.

1. **CIRCULACIÓN INSTITUCIÓN-CONTEXTO COMUNITARIO:**

Índice de efectividad: factor que marca el grado de coincidencia y logro que existe entre los objetivos explícitos y posibles de organización, y los resultados reales. Considera también el grado de racionalidad entre los fines propuestos como objetivos y los medios puestos en juego para alcanzarlos.  
Irracionalidad de los medios en relación a los fines = índice de efectividad mínimo.

Que la institución parezca productiva no quiere decir que esté alcanzando sus logros.

Las instituciones mejor adaptadas tienden a reflejar y dramatizar dentro de sí al medio ambiente + amplio en que se mueven. Este reflejo no es pasivo, automático, autoplástico, sino que se traduce en una acción modificada y creadora de nuevas condiciones dentro de la comunidad. Si hace esto, decimos que la org está actualizada.  
  
La no existencia de esta actualización se traduce en 2 figuras institucionales típicas:

* Conservadurismo, estereotipia.
* Instituciones que pretenden funcionar sobre supuestos irreales propios de un futuro previsible, pero lejano. Orgs de estructura maníaca.

1. **NIVELES, SISTEMAS Y MODALIDADES DE COMUNICACIÓN:**

Cuando la comunicación está coartada en su libre juego, así como cuando es unidireccional, surgen en la institución distintas formas de clandestinidad.

Modalidades de clandestinidad: rumor, chiste, leyenda escrita en los muros, etc. Producción con calidad mítica que configura, en los casos sostenidos largo tiempo, una cultura de gran acción normativa sobre los integrantes de la org.

La base de una buena comunicación es que se regulen entre sí las corrientes ascendentes y descendentes.

1. **RELACIÓN FORMAL Y FANTASEADA ENTRE IND-INSTITUCIÓN:**

La normalidad o alteración del movimiento que se da entre el ind y la institución de la que forma parte, está indicada x el grado y tipo de pertinencia que aquel experimente en relación a ésta.  
  
Esta pertinencia es un sentimiento que el ind puede o no expresar explícitamente.

Existe adecuada pertenencia cuando, a la par que se siente incluido en la institución, el ind siente que ésta le pertenece en alguna medida. La situación contraria es cuando sólo se encuentra perteneciendo a una institución a la que vive como ajena.

Algunos individuos tinden a tomar la institución como soporte y andamiaje de su vida, mientras que otros propenden a tomarla ppalmente como instrumento o situación instrumental para desarrollar su propio proyecto.

Los 1eros tienden a resistir cualquier modificación fundamental en la institución, ya que ello es vivido como puesta en peligro de su propia identidad. Los 2dos, en cambio, suelen ser con frecuencia promotores de cambios básicos. Se diría que imprimen en la org su propia identidad.

Vitale - “El psi institucional y su rol de cartógrafo”.

Corriente teórica denominada Análisis Organizacional→ Schlemenson. La define como una estrategia de abordaje que involucra un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros que componen un sist organizacional determinado y un analista independiente para colaborar en la resolución de problemáticas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sist.

Schlemenson se refiere a la org como un sist abierto, compuesto x una serie de elementos en constante interrelación e interacción mutua con una resultante de mayor complejidad que la alcanzada en su propia individualidad. El sist está determinado x la constante influencia de un contexto que lo atraviesa e incide en su funcionamiento.

El autor sostiene que para entender la identidad de un micro o macro sistema organizacional, se debe considerar el micro y macro contexto en el cual se encuentra inserto, otorgando sentido e identidad a sus acontecimientos y actores sociales que allí cohabitan.

Organizaciones totales:

* El ingreso de los individuos a las mismas generalmente no voluntario, sino resultado de una disposición emitida x una terceridad (ya sea judicial o médica).
* “Lugar de residencia y trabajo, donde un gran n° de individuos en igual situación, aislados de la sociedad x un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente” (Goffman).
* Todos los aspectos de la vida de sus integrantes acontecen en un solo lugar y, a su vez, cada act está estrictamente programada.

7 dimensiones en una org total:

* **Proyecto:**

Toda org se inicia sobre la base de un proyecto concreto. La existencia de la org depende de la eficiencia del proyecto. Éste surge para dar rtas a deseos y necesidades de un colectivo social y debe cumplir determinadas caracteríticas para resultar efectivo:

* Ser dinámico
* Ser coherente
* Ser capaz de adaptarse a las necesidades de la época.
* **Tarea y tecnología:**
* **TAREA**→ del proyecto se desprende la tarea primaria de la org. Esta es la act central que la org lleva adelante para lograr los objetivos esperados.  
  La tarea ppal será parcializada en múltiples tareas secundarias de modo tal que se reduzca su complejidad. Luego, esas parcialidades serán integradas y compatibilizadas en fx del proyecto.
* **TECNOLOGÍA**→ representa el componente tecnológico utilizado en la realización de las tareas para lograr los objetivos, el cual incluye el componente edilicio.
* **Estructura**:

Dimensión que hace referencial a los distintos roles oficiales que constituyen a la org. Es el marco formal que le permite operar.

Los diversos lugares dentro de la org son independientes d elos sujetos que los ocupan.

Schlemenson plantea 4 tipos de estructuras que coexisten en un mismo sistema:

1. Formal→ se corresponde con el organigrama.
2. Presunta→ aquella que perciben los integrantes de la institución.
3. Existente→ estructura que efectivamente rige en la org.
4. Requerida→ es la que surge del análisis realizado x el equipo de intervención y que se sugiere para un mejor manejo de la org.

* **Integración psicosocial**:

Dimensión constituida x las relaciones interpersonales, los vínculos, que tienen lugar entre los distintos miembros de una org.

Los sujetos, a la vez que trabajan, interactúan entre sí, x tanto comprometen su personalidad en dicha interacción. Es x esto que los vínculos se encuentran influenciados x las emociones.

2 ejes centrales y ordenadores de las relaciones interpersonales:

1. VERTICAL→ conformado x las relaciones asimétricas en tanto roles y circulación del poder que tienen lugar dentro de la org.
2. HORIZONTAL→ relaciones entre pares, relaciones de naturaleza simétrica.

* **Aprovechamiento de los RRHH**:

Es importante atender a las condiciones de trabajo de los sujetos en las orgs, considerando que los mismos poseen comprometida una parte de su identidad en su quehacer laboral, esperando desde allí que la org le otorgue justa compensación, reconocimiento y valoración personal.  
4 aspectos centrales: salario, carrera, tarea, y confort y salubridad.

* **Grupos internos de poder**:

Hace referencia a los sectores, roles y niveles que conforman los grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social, por lo que son sensibles a atravesar diversos conflictos.  
Problemática inherente a la división y circulación del poder dentro de las orgs.

2 sistemas de poder que tienen lugar en las orgs:

1. SISTEMA EJECUTIVO→ son los roles que han sido sancionados y que se encuentran institucionalizados a partir del organigrama.
2. SISTEMA REPRESENTATIVO→ está compuesto x un conjunto implícito o explícito de grupos significativos de poder. Aquellos representantes de dichos grupos poseen como finalidad ppal la de interactuar con el sist ejecutivo de modo tal que ejerzan presión a favor de los intereses propios.

* **Contexto**:

El contexto afecta a todas las otras dimensiones.

Si bien las instituciones de régimen cerrado mantienen restricciones respecto a su vinculación con el exterior, las mismas competen a sus internados y no a su funcionamiento organizacional.

* MACRO CONTEXTO→ refiere a los atravesamientos institucionales que acontecen en toda org y que determinan su devenir.
* MICRO CONTEXTO→ refiere a la interacción del grupo cercano que circunda a la org.

Campetella - “Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina”.

**Definición estructural operacional** (Salamon y Anheier) → establece 5 criterios que deben cumplir las orgs sin fines de lucro para formar parte del sector tal:

* **Estructuradas:** supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las orgs cuenten con personería jurídica.
* **Privadas**: que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos y/o que funcionarios del estado formen parte de su directorio.
* **Autogobernadas**: que tengan la capacidad de manejar sus propias actividades y elegir sus autoridades.
* **Que no distribuyan beneficios entre sus miembros**.
* **Voluntarias**: de libre afiliación.

2 criterios para clasificar las orgs sin fines de lucro en Argentina:

* Criterio legal→ a partir de las categorías establecidas x la ley.
* Criterio de uso social→ a partir del modo en que las diferentes orgs se nombran a sí mismas y son reconocidas en el espacio público.

Tipología de organizaciones sin fines de lucro:

1. ASOCIACIONES CIVILES:

Características legales:

* Objeto de bien común.
* Ausencia de finalidad lucrativa.
* Patrimonio propio.
* Capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.
* Autorización estatal para funcionar.
* Imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado.

Desde la perspectiva del uso social, el término asociación civil refiere a un grupo muy diverso de orgs. Algunas de ellas pueden ser agrupadas según diversos términos como:

* **Cooperadoras** (entidades que forman los mismos usuarios en torno a hospitales y escuelas, a fin de contribuir al sostenimiento de estas instituciones. Suelen organizar eventos o rifas a tal fin. Reciben además subsidios del estado y actúan como proveedoras de servicios estatales. Son fundamentales para la mejor provisión de los servicios públicos de educación y salud. ej.: comedores infantiles gestionados x las cooperadoras escolares).
* **Orgs de colectividades** (la mayoría provienen de oleadas inmigratorias llegadas a Argentina. Desarrollan actividades culturales, deportivas, sociales y benéficas. Son de gran importancia los hospitales creados x estas colectividades).
* **Sociedades de fomento** (asociaciones de vecinos que surgieron para hacer frente a necesidades como la extensión de servicios públicos o la apertura de espacios de sociabilidad y educación en barrios periféricos al centro de la ciudad. Tienen relación inmediata con el Estado, se mantienen como nexo ppal entre éste y la comunidad).
* **Bibliotecas populares**
* **Academias nacionales y centros de investigación** (instituciones privadas e independientes orientadas al estudio y la investigación de las ciencias, las letras y las artes. Acts de investigación, asesoría, consultoría, enseñanza y difusión).
* **Orgs no gubernamentales (ONGs)** (orgs ligadas a la promoción del desarrollo social o la defensa de derechos. Actúan prestando o intermediando servicios, o bien abocando en temas como ambientalismo, dd hh, etc. Las ONGs aparecen reivindicando derechos colectivos, ya sea frente al Estado o frente a las empresas).
* **Organizaciones de base** (asociaciones de los sectores populares, que surgen ligadas al lugar geográfico de residencia de sus integrantes, usualmente villas o asentamientos. Suelen contar con asistencia técnica de orgs no gubernamentales. Puede tener objetivos concretos en relación a la demanda de mejora de su situación, o llevar a cabo actividades + permanentes como apoyo escolar, guarderías, comedores infantiles, ollas populares, etc.).

1. FUNDACIONES:

También definidas como orgs que surgen de la comunión de ideas y esfuerzos de un grupo d personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común.

La ley las define como personas jurídicas que se constituyen con un obj de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de 1 o + personas, aporte que debe posibilitar razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos.

Desde la perspectiva del uso social, se pueden establecer algunos subgrupos según criterio temático:

* Fundaciones políticas
* Fundaciones en el área de la cultura
* Fundaciones en el área de educación
* Fundaciones en el área de salud
* Fundaciones de asistencia social
* Fundaciones empresarias

1. MUTUALES:

Se desarrollan ppalmente en el área de seguros, previsión social, asistencia médica y diversos tipos de servicios. Inicio estrechamente relacionado con la inmigración europea. Origen de las obras sociales. Amplios sectors de la población gestionaron la satisfacción de sus propias necesidades.

1. COOPERATIVAS:

Si las mutuales fueron un fenómeno típicamente urbano, y x llas los obreros e inmigrantes se proveyeron de servicios de salud y seguridad social, las cooperativas comenzaron siendo un fenómeno típicamente rural, x el que colonos de diferentes nacionalidades y chacareros organizaron sus actividades agropecuarias.

Luego también surgieron cooperativas para proveer servicios públicos como electricidad y comunicación.

Según la ley, se definen como entidades fundadas en el esfuerzo y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios (fx de servicio que cumplen estas entidades). El acto cooperativo no implica operación de mercado sin la realización de un servicio social. éste fin social no consiste en otra cosa que la org de un servicio comunitario en beneficio común de los asociados a es exclusivo objeto.

|  |  |
| --- | --- |
| MUTUALES | COOPERATIVAS |
| * Sin fines de lucro * De ayuda recíproca * Dedicadas a prevención social, asistencia médica y servicios (proveeduría, recreación, alojamiento, hogares de ancianos, etc.) | * Origen rural: org de actividades agropecuarias. * extensión a servicios públicos (electricidad y comunicaciones) y al crédito, trabajo y vivienda. * Ayuda mutua para prestar servicios comunitarios. |

1. OBRAS SOCIALES:

* Sin fines de lucro
* Provisión de servicios de salud
* De afiliación obligatoria para los trabajadores en relación de dependencia.
* Cuentan con aporte obligatorio de los trabajadores y empleadores.

1. SINDICATOS:

* Sin fines de lucro.
* De libre asociación.
* Representan los intereses individuales y colectivos de los trabajadores.

Malfé - “Pertinencia y actualidad de la noción de “Cultura” para la psi institucional”.

Institución (Malfé) → regularidad, norma o ente legítimamente, o x lo menos consensualmente, establecido.

**Oposición natura/cultura:**

En sentido originario, se trata de oponer los frutos de una act que se mantiene dentro de los límites de lo meramente animal, con los frutos de un trabajo que trasciende dichos límites.

**Definiciones de cultura:**

* Tylor→ “ese todo complejo que incluye el conocimiento, la creencia, el arte, la moral, la ley y las costumbres y toda otra clase de disposiciones y hábitos adquiridos x el hombre como miembro de una sociedad”.
* Linton→ “el término se usa en un doble sentido. En su sentido amplio, cultura significa la herencia social integra de la humanidad, en tanto que en un sentido más restringido una cultura equivale a una modalidad particular de la herencia social.”  
  Cada una de estas culturas específicas puede definirse como “la configuración de conductas aprendidas y de resultados de conductas, cuyos elementos componentes son compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad particular”.
* Kreber y Kluckhohn→ “un conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas y, en consecuencia, de la humanidad, que son extrasomáticos y transmisibles por mecanismos distintos de la herencia biológica.”
* Bock→ “`cultura´ incluye todas las expectativas, modos de ver, creencias o acuerdos que influyen en el comportamiento de los miembros de un grupo humano. No es necesario que estas ideas compartidas sean conscientes, pero siempre se transmiten por medio del aprendizaje social y constituyen un conjunto de soluciones para resolver los problemas de adaptación a que se enfrenta toda sociedad humana”.
* Redfield→ “los acuerdos convencionales, manifestados en los actos y artefactos, que caracterizan a la sociedad”.

La “cultura” en un sentido restringido ya, se produce y mantiene como efecto de la articulación de tales “dos instancias” en el ámbito histórico que se está estudiando. Discursos, prácticas e intercambios siguen dicha articulación el trazo de instituciones específicas: familia, educación.

Desde la perspectiva del psicólogo, por lo menos, resulta necesario mantener diferenciadas las dos “instancias” porque eso nos permite acceder a los factores concretos que han participado en la construcción de historias individuales (y aun de constructos tales como “carácter” o “estructura de personalidad”), sin perder la posibilidad de articular en nuestros datos esa perspectiva con la consideración de lo que ya-está ahí (co(i)nstituido) en la cultura como producto de un proceso histórico colectivo.

Formación fantasmática→ Se trata de conjuntos representacionales optativos cuya forma es argumental. Por esta última característica, precisamente, sirven muy bien a fines de re-presentar un mundo social.

Es así que en la “instancia ideológica” y en la “instancia ” ubicaríamos dos complementarios “lugares” de fantasmatización, el uno histórico-colectivo y el otro histórico-individual.

El lugar de los ideales, siendo público y privado al mismo tiempo, presenta coincidencia. La estructura libidinosa da lugar a variedades de despliegues en secuencias argumentales concretas. El modelo narrativo general de tales despliegues es el mito.

Una “cultura” específica, en ámbitos de variable amplitud, a veces concéntricos, familiares, grupales, grupal, institucional, etc. se nos presentaría, entonces, según una de sus dimensiones esenciales, como urdimbre argumental, discursiva y práctica, de distribución de lugares sociales, con un revés de trama donde fantásmata e ideologemas serían vertientes hacia historias individuales y hacia historias colectivas respectivamente.

Las organizaciones constituyen uno de los ámbitos psicosociales acotados por un interés práctico para rastrear en ellos la urdimbre cultural en la que se sustentan fenómenos de conducta, especialmente aquellos que reclaman atención por su carácter conflictivo. Así ha surgido la Psicología Institucional.

En Psicología de las masas y análisis del yo, Freud caracteriza como “ficción o ilusión primaria”, fundamental para la subsistencia de una “masa organizada” lo que puede concebirse, precisamente, como nudo central de lo que antes postulamos como urdimbres culturales míticas en los ámbitos colectivos, productos –como dijimos- a la ideológicos y psíquicos (fantasmáticos).

Freud en psi de las masas:

“Hay alguien de presencia visible o invisible (Cristo en la Iglesia Católica y el general en jefe del ejercito), que ama con igual amor a todos los miembros de la comunidad,” “De esta ilusión depende todo, y su desvanecimiento traería consigo la disgregación de la Iglesia o el Ejercito, en la medida en que la coerción exterior lo permitiese”.

aquí encontramos un fundamento cultural de la vida del grupo.

Mc Dougall:

* Estructura libidinosa = la necesidad de que nuestros miembros de una organización determinada compartan una “idea” de los objetivos de la misma, de la que se derivan una actitud afectiva común.
* Cultura = consiste en que la colectividad posea “tradiciones, usos e instituciones propios, relativos sobre todo a las relaciones reciprocas de sus miembros”.

Jaques:

* La cultura de la fabrica es su manera acostumbrada y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que esta compartida, en mayor o menor medida, por todos sus miembros deben aprender y –por lo menos parcialmente- aceptar, para ser aceptados cuando entran a prestar servicios en la firma.
* La cultura, en este sentido, cubre un amplio rango de conductas: los métodos de producción; pericias ligadas a tareas especificas y conocimientos técnicos; actitudes en relación con la disciplina y el castigo; las costumbres y hábitos de la conducta administrativa; los objetivos de la empresa; su manera de hacer los negocios; los métodos de pago; los valores asignados a diferentes tipos de trabajo: creencias en la vida democrática y en la concertación; y las convenciones y tabúes menos conscientes.
* La cultura es parte de la segunda naturaleza para aquellos que han estado en la firma durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura caracteriza a los nuevos, mientras que los miembros inadaptados son reconocidos por ser aquellos que rechazan la cultura de la firma o que, de una u de otra manera, son incapaces de usarla.
* En síntesis, la posibilidad de relacionarse depende de que se asuman roles dentro de una estructura social; la cualidad de estas relaciones está gobernada por el grado en que los individuos en cuestión hayan absorbido la cultura de la organización, de modo de poder operar dentro del mismo código general.
* La cultura de la fábrica consiste en medios o técnicas que están a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los que él depende para abrirse camino entre y con los otros miembros y grupos”.

Aligchu y Muchinik:

* Operar desde la psicología social en una organización exige investigar cómo se expresa la relación entre tres componentes de lo institucional: gestión, estructuración y socialización.
* Componentes de gestión→ aquellos que hacen a la concepción de la tarea.
* Componentes de la estructuración→ aquellos que hacen a la organización de los recursos.
* Componente de socialización→ los que hacen a las formas en que diversos grupos involucrados expresan su vinculación entre si y con la organización.

Deal y Kennedy:

* Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.
* Estas fórmulas para lograr el éxito determinan el tipo de héroes corporativos y ocasionalmente surgen de ellos.
* Determinan también los mitos, rituales y ceremonias de la cultura. De hecho, creemos que las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y adoptarlos.
* Cada negocio, de hecho cada organización, tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde afuera.  
  Por otro lado, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva; todos saben cuáles son las metas de la corporación y trabajan por lograrlas.
* Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en se visten los empleados y que deportes practican.

Estos autores revalorizan la importancia del articulador narrativo-discursivo en el ámbito colectivo de las organizaciones, entre otras palabras, el valor de los mitos.

Argentina:

* En lugar del asesoramiento gerencial que permite perfeccionar los mitos sujetadores de una “cultura” corporativa, practicamos aquí un modelo de intervención que privilegia el esclarecimiento de los mecanismos que hacen eficaces a tales mitos, en el curos de una reflexión crítica sostenida por los mismos interesados. Por eso mismo, quizás, la práctica más frecuente no se lleva a cabo en organizaciones del ámbito productivo (económico), donde es difícil que ese intento se vea favorecido o tolerado, sino en aquellas de los órdenes institucionales correspondientes a la educación, la asistencia, la cultura (en un sentido no técnico de la palabra), etc. donde es más viable la tarea.

Ficción o ilusión primaria = estructura libidinosa.

Fernández - “La historia institucional”.

**Orígen:**

En el relato de las fundaciones es frecuente encontrar, junto a los significados de entusiasmo, potencia, deseo y proyecto, alusiones al dolor, el esfuerzo y la pérdida que acompañan la creación (indicadores de la culpa vinculada a la “muerte”, en la que se incluyen los aspectos que se abandonan y las justificaciones reparatorias que revierten sobre los aspectos utópicos de los propósitos haciéndolos + intensos).

Cuando la fundación se produce en circunstancias sociales adversas, el origen queda impregnado + fuertemente de elementos heroicos/utópicos.

Estos significados enlazados con lo heroico opacan y no dejan ver en los discursos fundacionales los componentes de otros mandatos sociales que se “cargan” sobre cada nueva institución.

El mandato social es doble y, como tal, encierra una paradoja:

* En sus aspectos explícitos y públicos se enlaza con una utopía y se expresa en los fines y los objetivos formales.
* En sus aspectos ocultos, tiene sus raíces en las contradicciones sociopolíticas. Se vehiculiza a través de las condiciones materiales y los modelos de acción, y contradice la propuesta utópica.

**Momentos de crisis:**

A partir de su nacimiento, la acción institucional irá tejiendo una historia de vicisitudes con diferentes ptos críticos.

Se deben analizar las condiciones desencadenantes de esos ptos, su significación profunda y sus modos de resolución.

Hay crisis:

* NATURALES:
* Crisis que ponen en cuestionamiento y llevan a reformular los ppios y los fines originales (en los 1eros 5 años aparentemente)
* Crisis relacionadas con crecimientos cuantitativos de la población, aquellas desencadenadas x el desprendimiento de los 1eros egresados
* Las que acompañan la muerte o la despedida de los fundadores
* Y las que aparecen en relación con cambios de enfoque e innovaciones.
* ESPECIALES:
* Crisis relacionadas con el impacto de diferentes momentos sociopolíticos.
* SINGULARES:
* Tienen que ver con la manera idiosincrásica con que cada org responde a las problemáticas de la puesta en marcha, la exploración inicial, el afianzamiento, la consolidación y la expansión (momentos naturales) en la situación histórico-política vivida.
* Cada org contará, además, con sucesos y hechos propios que desencadenan situaciones clave.

**Historia institucional y autoridad:**

Autoridad→ poder de influir sobre el comportamiento de otros sin necesitar hacer uso de la violencia, la amenaza o uso de la fuerza.

La autoridad es un recurso social que garantiza el orden con economía de gasto represivo. Para hacerlo, el grupo social no sólo cuenta con personas investidas de autoridad, sino también con la constitución y la internalización de la cc moral.

En lo explícito, este fenómeno se produce inadvertidamente para la mayoría. Incluso responden a él aquellos que están internamente en desacuerdo con el contenido que se impone x esa vía a la conducta colectiva. Una especie de temor silencia en esos casos a la oposición. Es básicamente el temor a diferenciarse y ser rechazado x cuestionar lo que se considera clave para la vida y la continuidad institucionales.

En lo implícito, encontramos personas o grupos que se consideran + miembros de la org que el resto y que, a través de la operación de los significados y normas así instalados, alcanzan o refuerzan cierta posición de apropiación. Expropiación oculta del poder.

La historia institucional, lo que fue y es especialmente conocido x algunos que se convierten en sus intérpretes privilegiados, deviene una fuente de legitimación de autoridad y, x consecuencia, en un medio de obtener mayor poder en el juego interno de influencias.

El fenómeno de autoridad se liga siempre a una fuente de legitimación que trasciende a los individuos y los actores directos, y queda x la misma razón fuera de su posibilidad de cuestionamiento.

En resúmen, el análisis de los hitos históricos de una org:

* Nos dará datos sobre el tipo de contenido que se moviliza en cada crisis.

En las crisis es posible encontrar, actualizados, los núcleos preinstitucionales y las contradicciones originarias. Además, también se puede captar material sigificativo sobre lo permitido, lo valorado, lo rechazado y lo temido a partir de “la historia oficial”.

* Nos permitirá acercarnos al conocimiento del modo típico en que la org resuelve sus problemas.

La resolución de las situaciones críticas se integra con fuerza al bagaje cultural de la institución, conformando el equipo de herramientas con que ella cuenta.

La solución que sirvió en una situación adquiere “autoridad” y pasa a conformar, además, el conjunto de argumentos que pueden utilizarse para resistir los cambios.

Martin Baro - “Peluqueros institucionales”.

Todo grupo social logra su cohesión mediante la represión de una serie de tendencias individuales. Es decir, la vida en grupo exige que el ind sacrifique ciertos impulsos, tendencias, que renuncie a la satisfacción de sus instintos individuales en pro del bienestar común y del progreso cultural.

Esta cohesión grupal se ve perpetuamente amenazada x la presencia de nuevos miembros. La amenaza a la seguridad (individual o grupal) genera angustia. El grupo busca defenderse de esa angustia. Esta defensa toma cuerpo en los ritos de iniciación. Mediante ellos, el grupo elimina (real o simbólicamente) aquellos aspectos individuales que constituyen una amenaza para su seguridad. Es decir, introduce a los individuos en la represión institucionalizada.

Los miembros ingresantes también pasan x un proceso ansiógeno generador de angustia. El temor al posible rechazo es un mecanismo poderoso que predispone al ind a aceptar las condiciones que el grupo quiera imponerle, con tal de ser aceptado. Así, se dispondrá a pasar x los ritos de iniciación, a pesar del dolor que estos le puedan ocasionar. Ambivalencia afectiva.

Con el rito de iniciación, el grupo/sociedad elimina su angustia respecto de la posible amenaza y el propio ind elimina su pánico a ser rechazado.

Käes - “La institución y las instituciones”.

Käes habla de formaciones psíquicas intermediarias entre el sujeto singular y el grupo/institución. Tales formaciones no pertenecen como propiedad ni al sujeto singular ni al grupo, sino a la relación entre ellxs.

Un rasgo constante y determinante de estas formaciones es su carácter bifronte, la reciprocidad que inducen entre los elementos que las ligan, la comunidad que consolidan mediante pactos, contratos y consenso iccs.

Las formaciones intermediarias tienen que ver con:

* El reparto del placer y los medios puestos en común mediante la realización del deseo, la renuncia pulsional exigida x el advenimiento de la comunidad y la seguridad de sus sujetos.
* La reciprocidad de las cargas narcisistas y de las representaciones, que aseguran la continuidad del trasfondo colectivo sobre el cual se despliega la pertenencia y la identidad.
* el acuerdo icc sobre lo que debe mantenerse en la represión o fuera de toda representación para que las condiciones psíquicas sociales del vínculo se mantengan en la forma de agrupamiento que lo constituyó.

Cada una de estas formaciones asegura, solidariamente con las otras, las condiciones psíquicas de la existencia y la vida de la institución. Contribuyen a:

* Su permanencia y a su capacidad para engendrar la continuidad
* A su estructura y su capacidad estructurante
* A la realización de su cometido 1ario
* Y, x consiguiente, a la definición de su identidad.

Toda crisis, toda falla de estas formaciones intermediarias, pone en cuestión la institución y la relación de cada unx con la institución. Anula los contratos, pactos, acuerdos y consensos iccs. Libera energías mantenidas en sus redes o paraliza cualquier invención vital de nuevas relaciones.

Freud→ identificación como formación intermediaria que mantiene reunidos a los sujetos de la institución.

El síntoma permite encontrar nuevamente, x medio de la identificación, el vínculo con la persona amada.

Anzieu→ el grupo, a la manera del sueño, es una modalidad ppal del cumplimiento del deseo icc.

El agrupamiento asegura la comunidad de cumplimiento del deseo y de la defensa contra el deseo.

El grupo (en cuanto formación intermediaria) es lo que en el seno de la institución vincula entre sí a los sujetos de la institución, en una realización de tipo onírico y x la comunidad de síntomas, fantasmas e identificaciones. De esta manera, pueden cargar en ella sus deseos reprimidos y encontrar los medios deformados, desviados, disfrazados, de realizarlos o de defenderse contra ellos. De este modo, se ligan a la institución, a su ideal, su proyecto, su espacio.

Freud→ cultura como 1era tentativa de reglamentar las relaciones sociales. Si tal intento faltara, estas relaciones estarían sometidas a la arbitrariedad del ind singular (es decir al + fuerte, que las regularía de acuerdo con su propio interés y sus pulsiones instintivas).

La vida en común sólo resulta posible cuando una pluralidad logra reunirse en un conjunto + poderoso que cada ind particular y se mantiene unida frente a cualquier ind singular.

F señala que el agrupamiento mediante el cual se efectúa el pasaje de lo uno a lo múltiple y de la pluralidad al conjunto se basa en la identificación de los miembros del grupo entre sí.

Existe una necesidad de renunciamiento. Cada ind cede una parte de su propiedad, de su poder soberano, de las tendencias agresivas y vindicativas de su personalidad.

A cambio de la coacción y el renunciamiento, se obtienen las compensaciones y el contrato. El ind troca una parte de felicidad posible contra una parte de seguridad.

De esta manera, la comunidad en cuanto derecho protege al ind contra la violencia, impone la necesidad y hace posible el amor. Lo que F describe es una entidad bifronte: renuncia a las pulsiones y advenimiento de la comunidad basada en el derecho, tienen una fx y una significación en el espacio psíquico singular y en el espacio psíquico del agrupamiento institucional.

Todas las instituciones están dotadas de un sist interpretativo de la ley fundamental, a través del cual se plantean y resuelven algunas de las relaciones entre las exigencias pulsionales de los individuos y la salvaguardia del interés común, entre la violencia del abuso del poder comunitario y la exigencia de la realización de ciertos deseos iccs.

La **ley local** de la institución es el conjunto de los enunciados interpretativos de la **ley fundamental** de composición. El distanciamiento entre estos 2 aspectos de la ley genera el conflicto en las relaciones del deseo y la interdicción.

La institución tiene que ser permanente. Con ello, asegura las fxs estables que son necesarias para la vida social y la vida psíquica.

No se trata sólo de que la institución tiene que ser estable. El intercambio social y los movimientos que lo acompañan exigen de su fx que ella lo estabilice. Esta es la fx de lo instituido.

Para el icc, la institución se inscribe en el espacio de lo sagrado. Este espacio del terror es el del comienzo, el de la fundación. El origen divino de la institución le asegura poder, legitimidad, permanencia absoluta.

En el origen de la sociedad, para sus sujetos, para el icc, la institución es inmortal. Cada cual participa de esta manera en la divinidad que asegura el nexo narcisista de cada cual con el conjunto, contra la muerte y su trabajo de desligamiento.

F señala la doble existencia del ind: en cuanto persigue su propio fin y en cuanto es miembro de una cadena a la que está sometido sin la intervención de su voluntad. Esta doble condición narcisista no define en 1er lugar una relación de acuerdo o de oposición entre lo intrapsíquico y lo grupal, sino una bipolaridad interna que esboza la posible división de lo que en cada unx de nosotrxs es singularidad y grupalidad.

La institución se funda sobre este doble status del narcisismo y sobre estas formaciones intermediarias que Käes denomina trans-psíquicas (en la medida en que sostienen la relación necesaria entre el sujeto singular y el conjunto). La identificación, la comunidad de síntomas, de defensas y de ideales, el co-apuntalamiento, constituyen una parte de estas formaciones. Pero también el contrato narcisista y el pacto de negación.

Contrato narcisista (P. Castoriadis-Aulagnier) → exige que cada sujeto singular ocupe un lugar ofrecido x el grupo y significado x el conjunto de las voces que, antes de cada sujeto, desarrollaron un discurso conforme al mito fundador del grupo. Cada sujeto tiene que retomar este discurso de alguna manera. Es mediante él que se conecta con el Antepasado fundador.

Toda fundación institucional contiene, ocultas, la continuidad de un mandato y la de su ruptura (la muerte y la filiación).

El contrato narcisista (el pacto de negación) obliga a mantenerse juntos a los materiales reutilizados, que en sí mismos son incongruentes. Los naturaliza en su espacio propio. Esto es lo que dice el mito. El mito dice el origen, proporciona una matriz identificatoria y un código para afrontar la relación de lo desconocido.

El grupo administra una parte de la represión de cada sujeto y, mediante ello, ciertas formaciones del icc.

Käes llama “pacto de negación” a la formación intermediaria genérica que, en todo vínculo (pareja, grupo, flia, o institución), condena al destino de la represión, la negación, la renegación que mantiene en lo irrepresentado y en lo imperceptible, hecho que vendría a poner en cuestión la formación y el mantenimiento de ese vínculo y de esas cargas de las que es objeto.

Se trata de un pacto icc, de un acuerdo entre los sujetos afectados x el establecimiento de un consenso, destinado a asegurar la continuidad de las cargas y de los beneficios conectados con la estructura del vínculo y a mantener los espacios psíquicos comunes, necesarios para la subsistencia de ciertas fxs ancladas en la intersubjetividad o en las formas de agrupamiento + inespecíficas (fx del ideal, org colectiva de los mecanismos de defensa).

El pacto hace callar a los diferentes. Es un pacto cuyo enunciado no se formula nunca como tal (icc). Es un acuerdo tácito sobre un decir divisor.

El cumplimiento del pacto de negación, como el de contrato narcisista, se funda sobre una identificación de los elementos ligados entre sí x un rasgo complementario común.

A pesar de las leyendas de los orígenes, el mito y la novela institucional, subsiste un resto, que persiste en la no representación y en la no percepción, que no accede a la represión ni tampoco a la cc.

La estructura psíquica icc de la institución es el resultado del montaje de estas formaciones bifrontes que hacen que se mantengan unidos los sujetos de la institución y determinan los procesos psíquicos específicos que se desarrollan en él.

Esta estructura precede a cada sujeto singular, y cada institución singular se despliega sobre la estructura icc de otra institución.

Pueden distinguirse 3 fuentes de sufrimiento en las instituciones:

* Una es inherente al hecho institucional mismo.
* Otra, a tal institución particular, a su estructura social y a su estructura icc propia.
* La 3era, a la configuración psíquica del sujeto singular.

Las instituciones disponen de mecanismos de defensa contra el sufrimiento, que constituyen un apoyo a las defensas de los sujetos singulares para evitarles todo sufrimiento, incluido el que generaría en la institución misma.

Tales mecanismos están asociados a las fxs del pacto de negación y a las disposiciones contractuales de protección contra lo negativo, cuyo efecto es la no inscripción psíquica de las experiencias dolorosas.

El sufrimiento actual no se resuelve siempre en la historia singular, sino que puede estar anclado en la red del vínculo. Es x eso que la cuestión de la causa debe permanecer suficientemente en suspenso para que afluya la diversidad de sus versiones y se manifieste su sobredeterminación.

La institución no sufre. Nosotrxs sufrimos de nuestra relación con la institución.

Sufrimos en razón de los contratos, pactos, comunidad y acuerdos, iccs o no, que nos ligan conscientemente, en una relación asimétrica, desigual, en la que se ejercita necesariamente la violencia, donde se experimenta necesariamente la distancia entre la exigencia y los beneficios descontados.

Sufrimos x el exceso de la institución, sufrimos también x su falta, x su falla en cuanto a garantizar los términos de los contratos y de los pactos, en hacer posible la realización de la tarea 1aria que motiva el lugar de sus sujetos en su seno.

Pero también sufrimos en la institución x no comprender la causa, el objeto, el sentido y el sujeto mismo del sufrimiento que experimentamos en ella.

Isomorfismo→ es la consecuencia de la indiferenciación entre cuerpo y espacio, entre yo y otro. Tales estados hacen indiscernibles los límites del sujeto y de la institución, y lo que sufre en este vínculo es la tentativa, acompañada de angustia, de hacer surgir estos límites.

Sobre esta implicación de lo indiferenciado toma cuerpo el motivo central del sufrimiento institucional, siendo así que la queja concierne a los excesos o los defectos de las formaciones contractuales intermediarias que implican una estructura de relación y una conflictualidad.

El sufrimiento radical nace del esfuerzo x soltarse de lo indiferenciado y de las angustias de la disolución.

Nos encontramos en lo inextricable en todas las situaciones en que prevalece la confusión de los elementos o la indiferenciación del elemento y del conjunto, cada vez que se constituye un espacio psíquico indiferenciado, una confusión de las formaciones, de los procesos y de los efectos de sentido, gracias a una abolición de los límites del sí-mismo, una evanescencia del sujeto.

Nos vemos entonces confrontados con nuestros núcleos indiferenciados, con la angustia ante aquello de peligrosamente desconocido, de no identidad que representan para nosotros.

Otro aspecto de la patología institucional es el desarrollo de estados pasionales que se producen en ella. Intenso sufrimiento psíquico (cercano a los estados psicóticos) que se experimenta en la institución y desborde fuera de sí de la capacidad de contener y ser contenido. La capacidad de formar pensamientos resulta atacada y paralizada. La repetición, la obnubilación, sirven de cobertura para odios devastadores, contra los cuales se ponen en acción defensas x fragmentación.

La pasión puede desgarrar, hasta el pto de unificar en este arrebato indiferenciado.

Lo que provoca tales estados de sufrimiento patológico puede ser referido a un cambio y/o una amenaza de cambio en la instancia institucional, en su marco, que recibe en depósito las partes no diferencias y no integradas del psiquismo.

Todas las formaciones psíquicas intermediarias que forman la estructura icc de la institución resultan entonces amenazadas simultáneamente y afectan a los sujetos de la institución mucho antes de sus vínculos actuales en el espacio psíquico institucional. Les conciernen en estratos fundamentales de su ser.

**El sufrimiento asociado con una perturbación de la fundación y de la fx instituyente:**

La mayoría de estas perturbaciones pueden ser referidas a las fallas de las fxs contractuales implicadas en la fx instituyente. Las fallas se manifiestas x exceso, x defecto o x inadecuación (hay demasiadas instituciones, o muy pocas, o la institución en concreto es inapropiada para su fx).

Estas perturbaciones culminan en un sufrimiento ligado a la institución en su singularidad.

La falta de ilusión institucional priva a los sujetos de una satisfacción importante y debilita el espacio psíquico común de las cargas imaginarias que deben sostener la realización del proyecto de la institución, disponer la identificación narcisista y el sentimiento de pertenencia en un conjunto suficientemente idealizado para afrontar las necesidades internas y externas.

Una institución nueva no puede prescindir de la ilusión de ser innovadora y conquistadora. La ilusión sostiene los riesgos y los sacrificios consentidos a cambio de participar.

Todas las fallas contractuales podrían considerarse un sufrimiento de la fundación y de la fx instituyente.

El mito, la ideología y la utopía son a la vez formaciones intermediarias estructurantes y defensivas, cuya saturación, tanto como su falta, son fuente de intenso sufrimiento psíquico.

Las instituciones tienen que formarse una representación del propio origen. Tienen también necesidad de imaginar una utopía, un no lugar de la institución, una figura de su negatividad. Si dejan de imaginarla, corren el riesgo de inscribirla en su funcionamiento.

**Sufrimiento asociado con las trabajas a la realización de la tarea 1aria:**

La tarea 1aria de la institución funda su razón de ser, su finalidad, la razón del vínculo que establece con sus sujetos. Sin llevarla a cabo, no puede sobrevivir.

Pero cualquier advierte que la tarea 1aria no es constantemente, ni de manera ppal, la tarea a la que se entregan los miembros de la institución.

No sólo pueden volverse dominantes algunas tareas complementarias, sino que además se instalan otras derivadas.

Casi siempre existen otras tareas que, en un momento dado, entran en competencia o en contradicción con la tarea 1aria de la institución, hasta el pto de ocultar o invertir su sentido, siempre que la ley institucional lo tolere.

Pero existen dispositivos institucionales que tienen relación de necesidad con la tarea 1aria y que terminan x reemplazarla.

Las trabas a la realización de la tarea 1aria son en realidad ataques contra la comunidad en el cumplimiento del deseo que sostiene la representación-meta icc común a los sujetos de la institución.

**Sufrimiento asociado con la instauración y el mantenimiento del espacio psíquico:**

El espacio psíquico en la institución se reduce con la prevalencia de lo instituido sobre lo instituyente, con el desarrollo burocrático de la org contra el proceso, con la supremacía de las formaciones narcisistas, represivas, negadoras y defensivas que sostienen a la institución contra un ambiente hostil, o en la estrategia de dominio x parte de ciertos sujetos, o cuando parte de ellos se encuentran amenazados x la emergencia de formas elementales de la vida psíquica.

Travnik y Vitale - “Cultura y subcultura en las orgs”.

Cultura organizacional (Pérez Gómez) → conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, que facilitan, ordenan, limitan y potencian los intercambios sociales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado.

Robbins sostiene que la cultura brinda identidad, permite la aceptación de un compromiso que supera los intereses individuales, construye sentido de pertenencia y define los límites de la organización.

Cultura (Fleury) → conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio.

La cultura organizacional puede ser entendida como (García Álvarez):

* Una variable externa→ Desde esta perspectiva las organizaciones son el resultado de sistemas culturales más amplios, es decir que son las manifestaciones de la sociedad en la que se inserta. Las investigaciones se centran en la identificación de diferencias y semejanzas entre culturas y su influencia en la efectividad organizacional.
* Una variable interna→ Se supone que las organizaciones poseen una cultura que puede ser modificada a través de estrategias realizadas por los gerentes. También es llamada cultura corporativa y se pone el énfasis en el cambio cultural posible a través de la incorporación del ejemplo de los directivos.
* Una metáfora raíz para comprender la org→ Se señala el carácter social de la cultura equiparando cultura y organización. Desde esta vertiente de análisis la cultura no es una variable que posee la organización sino que la cultura es la organización.

Schein define cultura organizacional como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Esta última definición establece que las conductas que en un momento específico fueron válidas para un determinado grupo se van transmitiendo a los nuevos miembros como lo correcto. A lo largo del tiempo estas premisas se van naturalizando y permanecen incuestionables.

Shcein determina que, para aprehender la cultura de una org, es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa.

Es así como el autor introduce la idea de que dentro de una misma organización pueden coexistir diferentes culturas, a las que llama **subculturas**.

Se plantea que las grandes organizaciones que poseen una estructura compleja presentan en su interior una cultura dominante y una diversidad de subculturas, las diferentes áreas o sectores que posean una particular autonomía tendrán a su vez una propia cultura.

no solo en las grandes organizaciones conviven en el interior diferentes subculturas.

Shcein plantea que son **3 los niveles que conforman la cultura de una org** y que se ordenan desde lo + visible a lo verdaderamente tácito:

* **Nivel de los artefactos culturales:**

Hace referencia a los elementos tangibles y visibles en el recorrido por el espacio físico de la organización. Este nivel es posible de ser reconocido a través de las observaciones y el registro de la información ya que refiere a todo lo que se puede ver, oír, sentir y tocar a medida que se circula por el espacio físico organizacional.

* **Nivel de los valores expuestos:**

Refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos y valores que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia de los miembros de la organización -aunque con diferentes niveles de precisión o de compromiso-.Este nivel puede ser derivado a partir de la triangulación de las observaciones y las entrevistas realizadas a los miembros de la organización.

* **Nivel de las presunciones básicas:**

Describe a los valores naturalizados por el paso del tiempo, que permanecen incuestionables y que se convierten en verdaderos axiomas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. Este nivel es indagado a través de las inferencias que se realizan sobre las entrevistas realizadas e incluye la dimensión histórica de la organización dada la importancia que ésta última reviste para la comprensión del nivel.

Los niveles detallados se materializan en los comportamientos de los actores sociales que transcurren su cotidianeidad en las organizaciones y esa materialización es la que permite visualizar la cultura organizacional.

Lx psi institucional considera que “…el pensamiento está conectado con la acción…” y resulta necesario “…encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras que están operando (García Álvarez).

La tarea de reconocer esas reglas o guiones que conforman la cultura esclarece el funcionamiento de la organización en su totalidad y favorece al proceso, ya sea de diagnóstico o intervención, que el psicólogo institucional esté realizando.

Zukerfeld - “Poder del amor y poder del temor”.

Freud dice que, tanto la Iglesia como en el Ejército:

* Son masas sobre las que actúa una coerción exterior encaminada a preservarlas de la disolución y a evitar modificaciones de su estructura.
* En ambas existe la ilusión de la presencia visible o invisible de un “jefe” que ama con igual amor a todos los miembros de la colectividad.
* De esta ilusión depende todo. Su desvanecimiento traería consigo la disgregación de ambas.

2 tiempos: primero la idealización del líder y después la identificación entre los individuos. Esa circulación de libido narcisista en ese órden lógico es la esencia de la masa artificial.

En los grupos naturales, el tiempo lógico se invierte (1ero identificación x semejanza y posteriormente se construye un Ideal que puede o no estar encarnado).

Sectas:

* Orgs religiosas que aspiran a ser reconocidas como tales.
* Se ofrecen para brindar distinto tipo de ayuda espiritual, se asumen a sí mismas como legales y varias de ellas son ilegales.
* En general, se constituyen como si fueran una familia (que en muchos casos implica reemplazar o rechazar a la familia de origen).
* Los miembros buscan en la secta algún nivel de amparo y/o de descubrimiento interior o revelación espiritual y tienden a transmitirlo testimonialmente. La pertenencia brinda bienestar.
* El líder de la secta es, x lo gral, un ind que dice haber atravesado alguna experiencia personal que transmite con intenso carisma y x definición es idealizado x los integrantes de la misma. Es decir, es amado incondicionalmente de tal modo que la pertenencia misma de los integrantes se sostiene en ese amor.

Mafias:

* son orgs armadas, de crimen organizado, que aspiran a no ser reconocidas como tales y se desarrollan para obtener beneficios económicos a partir de lo que es ilegal en una sociedad determinada.
* Buscan corromper para poder coercionar.
* Muchas veces nacen de 1 o 2 familias con vínculos sanguíneos, que se transmiten entre generaciones.
* Sus miembros buscan lucrar tratando de ocultar su condición, disfrazándola de distintos trabajos legales.
* La pertenencia a la mafia otorga protección, así como lealtad y el uso de la violencia todas las veces que sea necesario.
* El líder es x lo gral una figura experimentada en el o los negocios ilegales, con mucha info que utiliza para el manejo de la org. Los miembros le temen en la medida en que dispone de la posibilidad arbitraria de premios y castigos. Su pertenencia se sostiene en los beneficios que obtienen y en ese temor.

Iglesias, ejércitos, sectas y mafias comparten características:

* orden dogmático
* estructura vertical
* jerarquía conservadora de la tradición
* autoritarismo
* maniqueísmo
* brindan pertenencia, amparo, seguridad e identidad

Mecanismos de adquisición de poder:

1. los procedimientos religiosos de iglesias y sectas que conllevan una dosis de temor dentro de un discurso amoroso.
2. los procedimientos violento de fuerzas armadas y mafias que influyen algo de amor dentro de un discurso agresivo.

La sumisión y el poder se generan en las condiciones humanas de 1. temor a ser agredido y 2. amor al que ofrezca amparo.

Mecanismo de idealización del agresor→ la víctima desmiente la agresión del agresor y le atribuye al mismo cualidades sobrevaloradas en las que cree devotamente.

Así es que en el vínculo del amo y el esclavo, si éste desconoce su condición, lo amará incondicionalmente en la medida en que el 1ero satisfaga sus necesidades. La ausencia de esta satisfacción podrá generar un 1er momento de odio, pero solo la cc de la sumisión podrá desarrollarlo en un + allá de la satisfacción obtenida.

Esta cc sin retorno que es la ruptura de la idealización, se acompañará de temor al amo. Este momento se denomina sometimiento, mientras que cuando imperaba el discurso amoroso lo llamamos obediencia.

Obedecer siempre implica 2 cosas:

1. una fuerte depositación de libido narcisista en un objeto devenido ideal, del cual se espera ser amado.
2. una concordancia entre Yo y SY, es decir, una suerte de acuerdo intersistémico desculpabilizador donde es importante el hecho de que éste es un representante transubjetivo de la tradición.

Bisso - “De las orgs paranoigénicas al mobbing”.

Freud dice que las personas en las masas sufren una alteración del yo.

Lo que ocurre es que experimentan un gran aumento del afecto y un empobrecimiento del pensamiento. El lazo que une a los individuos dentro de la masa en su lazo de liido (homóloga al amor) lo que hace que cada uno resigne su narcisismo, procurando mantener el lazo de unión con los otros y dejándose guiar.

Iglesia y ejército son masas artificiales con alto grado de org y son duraderas. Son masas que resisten a los cambios.

El concepto de “masa artificual” duradera y que se protege de su disolución, guarda correspondencia con el concepto de org.

En ambas masas hay un jefe que ama a todos x igual. Cada sujeto de la masa tiene un lazo doble: uno con el jefe y otro con sus pares.

Los integrantes de la masa se comportan como si fueran iguales. Existe un rechazo x las diferencias.

Relaciones de rol (Jaques): contienen los ingredientes explosivos de la responsabilidad y la autoridad recíprocas, condimentados con los poderes persuasivos relativos y los estilos y valores personales de quienes interactúan.

En las relaciones de trabajo laterales, es clave la formulación clara de responsabilidad y autoridad. Cuanto + claro está definido un rol, - conflictos surgen.

Entre el sujeto y la org hay contradicciones, de modo que sin una estructura requerida, con roles descriptos de modo incompleto, se pueden producir inquietudes, sospechas y desconfianza.

Si el sistema de roles funciona correctamente, permite que los sujetos vivan satisfechos.

Bajo este modo de org en que una masa se organiza x identificación vertical y horizontal, se encuentra lo que Jaques llamó el ppio de Arquímides: “Toda org busca alcanzar el nivel de capacidad de trabajo de sus directores ejecutivos”.

Otra manera de enunciar este ppio es que la capacidad de trabajo efectiva del + alto directivo de una corporación es el factor preponderante que determina el crecimiento, contracción o estabilidad de la org.

Identificación proyectiva (Klein)→ aquella x la cual un sujeto entabla un lazo con un líder. En consecuencia, también es el mecanismo x el cual un sujeto entabla su lazo con la org en la que trabaja (Contrato psicológico).

La identificación x proyección implica una combinación de la disociación de partes del Yo con la proyección de las mismas en otra persona.

Es la identificación proyectiva común con el líder la que permite que los miembros se identifiquen entre sí.

Los sujetos tramitan sus ansiedades en las instituciones y las instituciones incidirán para calmar o exacerbar las ansiedades de los sujetos según cómo sean gobernadas.

Organización requerida (en el sentido de buena) (JAQUES) → en ella las personas pueden confiar en el lugar donde trabajan, se tiene eficacia realizando el trabajo necesario y se da un sentimiento seguro de satisfacción y de confianza a todos sus empleados.

Schlemenson→ un marco organizacional adecuado verdaderamente contenedor es aquel que satisface las condiciones que demanda un individuo normal, un trabajador capaz de realizar un aporte significativo.  
Cuando la org cumple los requisitos de contemplar las necesidades de confianza, equidad y reconocimiento individual, es un recurso para contener la ansiedad.

Las orgs generadoras de confianza mutua presentan las siguientes variables (JAQUES):

* Sist equitativo de distribución de las diferencias de remuneración, relacionadas con las diferencias en el nivel de trabajo.
* Clara definición de la autoridad y responsabilidad en las relaciones laborales laterales.
* Gerentes separados x un estrato, tanto en cuanto al rol como a la capacidad, de sus subordinados inmediatos.
* Lx gerentx del gerentx actúa como tutorx del subordinadx para el desarrollo de carrera de este último.
* Lxs empleadxs están bien al tanto del contexto de su trabajo y de la visión de la empresa.
* La autoridad concuerda con la responsabilidad. El nivel del trabajo concuerda con el nivel de capacidad potencial.
* El gerente recibe realimentación periódica de las personas cuya eficacia personal debe evaluar.
* Se cuenta con la autoridad requerida para el trabajo del rol.
* El trabajo en equipo realizado x individuos, con responsabilidad individual y reconocimiento, trabajando juntos bajo unx gerentx respondible o con unx líder de equipo.
* Los nombramientos y promociones se basan en la capacidad potencial, el compromiso con la tarea y los conocimientos.

Jaques sistematizó cuáles son los “pecados capitales” del estilo gerencial de las empresas que engendran paranoia, las características de la cultura organizacional paranoigénica:

* En las negociaciones por la remuneración interviene el poder, o existen falsos sistemas de “incentivos” mediante bonificaciones vinculadas con el producto.
* Se deja que las personas escojan sus relaciones laborales laterales por vía de la manipulación, las redes personales y el poder.
* Los gerentes ubicados a más o menos de un estrato de sus subordinados, y por ello “soplándoles en la nuca” o forzados a meterse en detalles.
* No hay tutoría ni desarrollo de carrera, ni tampoco una verdadera conciencia de las capacidades potenciales de los empleados.
* Los empleados lo ignoran todo acerca de la evolución probable de la empresa o del motivo por el cual hacen lo que hacen.
* La responsabilidad no va acompañada de una autoridad equivalente.
* La capacidad de las personas no se reconoce ni se utiliza suficientemente.
* La falta de realimentación del gerente deja a los empleados a ciegas en cuanto a la eficacia con que proceden.
* La “restitución del poder” (empowerment) a los empleados no es más que una frase vacía o un falso artilugio.
* Mezcla de oscura autoridad y respondibilidad de las personas en equipos autodirigidos o en “equipos interfuncionales autorrespondibles” con “patrocinadores”, “entrenadores”, “adalides”, etc.
* Los nombramientos y promociones son tergiversados por cuestiones de género, color de la piel, grupo étnico, edad, religión, red de pertenencia, cultura, etc.

Estos modos de proceder de una organización paranoigénica minan la confianza, que es el pilar de la organización requerida. Se trata a las personas desconociendo su subjetividad y motivación.

Éste es el escenario de lo que hoy se conoce como mobbing o acoso laboral.

En la posición esquizoparanoide que desarrolló Melanie Klein, el sujeto niega, disocia, se siente observado y hostigado, la valoración de sí mismo disminuye y hay una gran sensación de temor y confusión.

El sujeto establece con la org un vínculo de dependencia muda, que sólo se evidencia en etapas de ruptura.

Las variables y el estilo de liderazgo promueven experiencias frustrantes.

Lourau - “Intro y hacia la intervención…”

Institución = Una norma universal (matrimonio, medicina, educación, etc.).

Instituciones = formas sociales visibles x estar dotadas de una org jurídica y/o material (empresa, escuela, hospital, etc.).

La sociedad funciona, bien o mal, xq las normas universales no se encarnan directamente en los individuos, sino que pasan x la mediación de formas sociales singulares, de modos de org + o - adaptados a una o varias funciones.

Todo ordenamiento instituye una ruptura entre lo que se puede y lo que no se puede hacer dentro de la forma social considerada. También lo que es deseable u obligatorio hacer.

Toda forma social posee una unidad, un carácter específico producido x su finalidad oficial. Ésta, tomada en sí misma y aislada, recibe el nombre de fx.

La fx oficial de la org está ligada a otras finalidades creadas x la existencia de relaciones continuas entre determinada org y las otras orgs con diferente fx, así como x las relaciones que mantiene con el conjunto del sist social.

No basta con definir racionalmente una org x los servicios que esta brinda o que está destinada a brindar. Hay que tener en cuenta además que las fábrica o la compañía producen modelos de comportamiento, mantienen normas sociales, integran a sus usuarios dentro del sist total.

La unidad de una org consiste, x un lado, en un ordenamiento específico de las fxs sociales en torno de una fx oficialmente privilegiada y, x el otro, en la exclusión oficial de algunas otras fxs, que entonces pasan a ser latentes, accidentales o informales.

Las fxs negadas, presentes-ausentes, actúan simbólicamente. Es decir, x medio de actos y de palabras, de no-actos y de silencios que no se pueden vincular unívocamente con una o varias fxs privilegiadas.

Lo instituido como lo naturalizado (es natural ir a la escuela, es natural ir a trabajar, etc.). Universal abstracto.

A la hora de lo concreto, cuando salimos de lo universal abstracto, entramos en lo particular. Es el momento de lo instituyente (momento de negación del régimen instituido naturalizado anterior).

Sigue el momento de la institucionalización. Se sintetizan los momentos previos?

Ejemplo:

* Momento 1: trabajo en malas condiciones naturalizado.
* Momento 2: momento de negación de lo naturalizado. Lucha x mejores condiciones laborales.
* Momento 3: momento de institucionalización, aparecen derechos como el derecho a huelga (escritos, luego puede no ser así). Momento de síntesis, ya no se naturalizan las malas condiciones, pero tampoco see pueden hacer huelgas de cualquier forma, sino que hay reglas.

Segmentaridad→ sistemas de referencia y pertenencia de los agrupamientos. estos grupos, a través de una ideología común, conforman ese grupo plenamente positivo y verdadero.

Puede pasar que, a partir de determinados acontecimientos, esa unidad positiva sea negada. Ahí nos podemos encontrar tanto con salidas individualistas, o alguna derivación hacia el nihilismo (creer que no hay salida al problema).

En algún momento, esta negación será a su vez negada y se llegará a la unidad negativa dl agrupamiento, donde, a través de la acción recíproca de ambos sistemas, no hay ya ni una pura positividad, ni una salida individualista ni inhilista.

Transversalidad→ grados de saber y no saber de los grupos acerca de su polisegmentaridad.

Todas las personas cumplen varios roles (alguien puede ser médica, madre, hermana, profesora, etc.).

A partir de esto, nos vamos a encontrar con 2 tipos de grupo:

* grupo objeto→ tipo a: ej. secta, son grupos donde algo los une, se cierran sobre sí mismos a partir de eso que los une y niegan la multiplicidad de segmentos que también los constituyen. “somos todos iguales”.  
  tipo b: grupo que está sometido xq depende de un exterior, de esa multiplicidad de segmentos sociales, y entonces no llega nunca a establecer un objeto común como grupo. “somos todos tan distintos que no podemos hacer nada juntos”.
* grupo sujeto→ grupo que puede acercarse a algunos grados de autonomía, pero que también pueda asumir límites propios a esa autonomía. Grupo que trabaja su polisegmentaridad, que la pone en crisis, que la puede hacer visible, pero que puede salir de la crisis.  
  Cuanto + seamos ccs de nuestra polisegmentaridad, + cerca vamos a estar de poder hacer algo con eso.

Estos tipos de grupos son tendencias. se puede tender más hacia uno, otro, o varios.