

# Pensar, sentir, vivir una institución

*Jorge Gómez\**

*Dayana Luna\**

*César Quiroga\*\**

DESDE PERSPECTIVAS DIFERENTES y con voces también diversas, resuenan las conjeturas acerca de si la investigación es una manera de intervenir o la intervención es una forma de investigar.

El presente trabajo rescata los cuestionamientos acerca de las implicaciones mutuas entre investigación e intervención, y pretende poner sobre la mesa de discusión algunos de los aspectos constitutivos de dichos procesos y de las vicisitudes que en él se van entramando.

Se trata de la exposición de la experiencia desarrollada en un centro residencial para niños de la calle y las adicciones de la Ciudad de México. En dicha experiencia se conjugan los propósitos de aproximarnos, en terreno, a algunas dimensiones de las problemáticas de investigación que venimos desarrollando en el marco del programa de Maestría,<sup>1</sup> así como desplegar un conjunto de acciones que pudieran aportar las primeras líneas de reflexión hacia una mirada analítica de la institución.

Como marco de nuestro trabajo es importante decir que uno de los directivos del Centro Residencial fue quien, en un inicio, se remitió a la coordinación de la Maestría, a la que hicimos referencia, solicitando “psicólogos que quieran hacer trabajo grupal con los empleados de la institu-

\* Profesores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Egresados de la Maestría en Psicología Social de Grupos e Instituciones de la UAM-Xochimilco, México.

\*\* Profesor de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina. Egresado de la Maestría en Psicología Social de Grupos e Instituciones de la UAM-Xochimilco, México.

<sup>1</sup> Se hace referencia aquí a las líneas de investigación que los autores trabajaban como parte de sus tesis para obtener el grado de maestro en Psicología Social de Grupos e Instituciones en la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Los problemas de dichas investigaciones tenían que ver con las significaciones construidas en torno a los niños y niñas de la calle y sus formas de acompañamiento y con las construcciones subjetivas a partir de experiencias de trabajo y falta de trabajo.

ción". Atendiendo a "esa demanda", nos pusimos en contacto con dicho directivo y, después de dos entrevistas, acordamos presentar un proyecto de "intervención". Es así como se hace el enlace entre nuestras inquietudes temáticas y la institución que abrió el espacio para poder llevar a cabo esta intervención-investigación.

Nos interesa ahora, poder compartir la vivencia del trabajo realizado, así como nuestras discusiones, interrogantes y reflexiones en torno a ella. De este modo pretendemos sumar nuestro aporte a la producción y cuestionamientos que se desarrollan a partir del problema de la intervención, en el marco de procesos grupales e institucionales, desde un enfoque psicosocial.

### Un acercamiento a la intervención desde una perspectiva de grupos e instituciones

Pensar la intervención, sus límites y efectos, nos sitúa de inmediato frente a un concepto complejo. En efecto, es un término que aunque de uso corriente, ofrece una ambigüedad muy evidente.

En primer lugar, su significado nos da la idea de "acción", la que necesariamente comprenderá a alguien que hace algo y lo hace involucrando a otros; de acuerdo con esta afirmación, vemos que la intervención hace referencia a la acción o conjunto de acciones que un tercero hace sobre el proceso o estado preexistente de determinada grupalidad o institución.

Ardoino nos aporta la etimología de la palabra intervención: "Del latín *interventio*, que quiere decir *venir entre, interponerse*" (1981:21). Siguiendo la reflexión de este autor, notamos que esta idea de *interposición*, nos abre al menos dos posibles líneas de sentido; así, pueden encontrarse connotaciones cercanas a la idea de *ayuda, apoyo o cooperación*; pero también (y esto según diferentes contextos, modalidades, finalidades, etcétera) pueden tomarse los sentidos de *intromisión, intrusión* donde las connotaciones son diferentes, dando lugar a asociaciones con *impertinencia* y hasta con *violencia*.

Como vemos, la palabra intervención presenta un campo de múltiples significados, también de atravesamientos diversos (sujetos involucrados, agrupamientos, instituciones, intenciones, etcétera).

De acuerdo con Ardoino:

El investigador, el experto y el consultor comparten el hecho de ser "intervinientes" que contribuyen a partir de perspectivas relativamente diferentes, a la elaboración de referencias necesarias a la inteligibilidad de las prácticas. Vienen, entonces, por sus fines propios, para proponer formas de mediación que ponen en acción saberes entre los protagonistas de las situaciones en las cuales trabajan [1990:27].

Ciertamente, observamos que la intervención revela la presencia de ciertos presupuestos, en torno de un lugar de poder-saber de unos sobre otros.

En este sentido, creemos que no sería posible pensar al interviniente como un técnico que opera en una situación a partir de un recetario válido, confiable y adecuado al caso que le toque. Más bien, podríamos pensar en la situación de intervención como campo de relaciones recíprocas. Acaso ¿podrá decirse aquí, como comúnmente suele hacerse en el campo de la investigación, que hay sujetos y objetos de intervención?

La *puesta en movimiento* de cualquier estrategia específica generará una nueva interrelación de elementos en el ámbito de intervención. Es a partir de ese despliegue de acciones, que conforman una "construcción artificial" a la que denominamos dispositivo, como buscamos acercarnos al proceso o estado "natural" o "normal" de un grupo o institución.

Un dispositivo pretende crear condiciones que faciliten la posibilidad de percibir (observar y escuchar) los aspectos que interesan en el análisis. Conviene decir que el dispositivo perturba la temporalidad, el espacio, la dinámica; permitiendo que emerjan determinados procesos (seguramente ocultará otros) creando un momento particular del colectivo; en definitiva, es este nuevo momento o *estado alterado* lo que se observará, interpelará, analizará y, en su caso, reportará.

Como recurso creado por el investigador (o como se quiera definir el interviniente), el dispositivo responde tanto al contexto histórico y social, como a las circunstancias particulares para las que fue pensado; en tanto conjunto teórico, metodológico y técnico permite actuar en una realidad específica y determinada, vale decir que un dispositivo no es universal.

Suele verse insistentemente, la sugerencia de distinguir con claridad propósitos y dispositivos orientados a lo que podríamos denominar el orden de lo gnoseológico, de aquellos otros tendientes a intervenir para actuar produciendo ya sea cambios, la solución de conflictos, la toma de

conciencia de los protagonistas involucrados, etcétera. Esto es útil en muchos casos; no obstante, hemos asumido nuestra práctica de indagación en terreno como instancia de segura alteración y perturbación, donde el acercamiento no sería neutro y mucho menos inadvertido, por lo cual generaría comportamientos y actitudes específicas en el colectivo (nos referimos a adhesiones o rechazos a nuestra tarea, expectativas, ansiedades, actuaciones, etcétera). Por ello, concebimos nuestro proceso de intervención como momento y espacio propicio para el trabajo de algunas emergencias y eventos que se producían o eran evocados por el grupo.

Es así que en esta experiencia, combinamos el interés en obtener conocimientos referidos a determinadas problemáticas institucionales con aquellos otros derivados de "la demanda" que nos convocó. De esta forma en nuestros propósitos se conjugaron tanto finalidades de elucidación como de práctica y la generación de procesos diversos.

Veamos ahora características de nuestra modalidad de intervención y algunos supuestos que la guían:

Nuestra intervención se centró en un dispositivo grupal como vía importante para saber acerca de la institución. Un dispositivo que, por sus características, necesariamente se convierte en una escena desde la cual se puede vislumbrar el complejo institucional y su dinámica.

Partimos de la idea de que la institución como tal es un referente importante en toda constitución de sujeto; es en el ámbito institucional donde los sujetos participan del complejo atravesamiento de cuerpos normativos, valores, creencias y demás determinaciones (en el sentido: determinante de y determinado por) de las formas sociales.

Mientras que, pensamos que en el grupo no existe un afuera o un adentro, no existe el grupo como tal: aislado e independiente de la institución; sino por el contrario, puede ser una vía de acceso a ella, constituyéndose en un complejo entramado biconexo. Es decir, en el grupo se puede vislumbrar la institución y viceversa, una mirada puesta en la institución nos dará cuenta de los procesos grupales que la habitan y la constituyen.

El espacio grupal fue el recurso metodológico y técnico del que nos valimos para el trabajo en la institución y, además, se constituye en una dimensión importante de nuestro análisis. Esto tiene lugar sobre la base de la concepción que tenemos de él como espacio privilegiado para la elaboración colectiva de las vivencias, de las ideas, pensamientos, sentimientos y

significaciones, de un número determinado de personas reunidas con una tarea específica, ya sea manifiesta o latente. La tarea rige y orienta, de una u otra manera, las formas de construcción, la dinámica grupal, el proceso de elaboración conjunta y el tipo de relaciones de los participantes entre sí y de ellos con el "exterior".

Como dice Silvia Radosh:

El grupo es productor de discurso y por lo tanto de significaciones imaginarias; aquellas que tienen que ver con lo normado, lo instituido, y por supuesto es también creador de nuevas significaciones, propias de ese grupo [1998:4].

Precisamente a este aspecto creador nos referimos cuando proponemos que el grupo es un espacio de elaboración colectiva de significaciones en las que, necesariamente, se manifiestan las formas del hacer y sentir de cada uno de los participantes, quienes interrelacionándose entre sí, generan una forma particular de concebir y crear sentidos respecto a la institución. Este proceso tiene lugar a partir de la reflexión conjunta y las devoluciones recibidas desde la coordinación, en el marco de un encuadre determinado.

### *Relato de la experiencia*

En este apartado presentamos algunos aspectos significativos del proceso que se desarrolló a partir del trabajo con un grupo de miembros de la institución que participaron de la experiencia.

El enfoque problemático frente al campo institucional de referencia estuvo planteado a partir del siguiente cuestionamiento: *¿Cómo es vivida la institución por los sujetos que allí participan?*

Para encontrar una manera de responder a nuestros propósitos y preguntas, pensamos en un dispositivo que promoviera las condiciones para apelar a la experiencia de los sujetos, a sus expresiones, valoraciones y significaciones. Propusimos una estrategia que convocara, en situación de trabajo y reflexión grupal, a un colectivo heterogéneo de miembros trabajadores de la institución.

Se trataba pues, de promover en el colectivo institucional el despliegue de expresiones discursivas (aunque no sólo verbales) que permitieran el

análisis de algunas de sus prácticas —lo que nos llevó a adentrarnos en la compleja trama de condiciones institucionales actuales, nudos problemáticos de los procesos, relaciones, vivencias del personal, formas del hacer y alcance de sus objetivos, etcétera— junto con las significaciones que se elaboraban en torno a esas prácticas.

A partir de esta opción de trabajo, el enfoque que guía nuestro análisis lleva la dirección de haber priorizado las vivencias subjetivas de los participantes sobre dos dimensiones de la experiencia institucional en su cotidianidad:

- El trabajo: sentidos, condiciones, vivencias, valoración social, etcétera.
- Los jóvenes destinatarios de las acciones: significaciones sobre ellos, relaciones, el estado de marginación, etcétera.

Tomando estas líneas de análisis se buscaron los aspectos en relieve de cada una y a partir de esto, intentamos construir un panorama complejo y miradas esclarecedoras de la institución y sus procesos. De ello surge una tercera dimensión:

- La dinámica institucional: aspectos de la organización y comunicación, recursos, toma de decisiones, autoridad, formas de ejercicio del poder, etcétera.

Finalmente incluimos una mirada hacia el propio colectivo que se fue configurando a partir del dispositivo, es decir:

- El grupo: sus momentos, modo de abordar la tarea, fenómenos psicológicos de índole colectiva, posicionamiento sobre los problemas y propuestas, etcétera.

### Conformación del grupo y tarea grupal

En el espacio grupal participaron:

- a) Un equipo de intervención o de *coordinación*, integrado por cuatro miembros en tareas de coordinación o co-coordinación y observación.

b) Los participantes, que oscilaron entre 5 y 10, conformaron un grupo de composición heterogénea; hombres y mujeres de diferentes rangos y funciones dentro de la institución.

Se realizaron cinco sesiones en total, con una frecuencia semanal y con una duración preestablecida de 1 hora y 30 minutos cada una.

La asistencia de los participantes fue voluntaria y su convocatoria fue realizada por instancias directivas y administrativas de la institución mediante una circular remitida a las diferentes áreas. En la convocatoria figuraba el título del proyecto presentado a la Dirección del Centro Residencial, que fue consigna general del trabajo con el grupo: "Vivir, sentir y pensar una institución de atención a niños, niñas y adolescentes que viven en la calle".

El trabajo grupal se realizó mediante un dispositivo que pretendió establecer las condiciones para la conformación de un colectivo que pudiera recuperar sus vivencias y desplegar sus posicionamientos subjetivos. Se promovió un espacio de reflexión e intercambio y se implementaron dinámicas específicas tales como la dramatización, síntesis guiada, etcétera. En el equipo de coordinación prevalecieron los momentos de escucha, desde el inicio se buscó que mediante la intervención se pudieran crear las condiciones para que el grupo adquiriera autonomía tanto en las reflexiones como en las acciones.

Cabe mencionar que los coordinadores en ocasiones fungían como observadores o co-coordinadores, rotando estas actividades en cada sesión, esto generó un estilo distinto de devolución e interpretación, ya que permitió tener diversas miradas del proceso grupal.

Otro elemento a tomar en cuenta en el encuadre de las sesiones, es el relacionado con las formas de registro, se optó por la audiograbación de cada una y la toma de registros escritos por los observadores, esto nos permitió obtener un texto grupal al transcribir cada una de las sesiones y además complementar la información a partir de los relieves del escrito de cada observador.

A lo largo del proceso de intervención, desde la coordinación se trató de centrar el trabajo grupal en la tarea manifiesta planteada desde la primera sesión: espacio de encuentro y reflexión sobre el pensar, el sentir y vivir a la institución. Esta tarea, creemos, fue abordada, y más aún, alimentada

por la *situación actual* que vivía el grupo en su relación con la institución. En ese contexto surgieron analizadores diversos: la forma en la toma de decisiones en general y en la asamblea en particular, la firma de los contratos, el lodo de la entrada, las relaciones entre las áreas, las actividades deportivas y festivas, la superposición de horarios desde la dirección y la inasistencia a las sesiones grupales por tener otras actividades en el mismo horario, la elaboración colectiva sobre los despidos y la amenaza de cierre del Centro mediante el rumor, el cuestionamiento de la poca participación de los empleados y personal con mayor jerarquía en este tipo de espacios y en la asamblea de personal, entre otros. Estos analizadores constituyeron material de análisis y reflexión al interior del grupo, el cual, centrado en la tarea, elaboró sentidos diversos con relación a las formas de ejercicio del poder, su estar y vivir en la institución, y su propio trabajo dentro de la misma.

Un aspecto importante en la dinámica de cada sesión, fue el tipo de participación del equipo coordinador, en este sentido podemos decir que por lo general se empezó cada sesión haciendo una devolución de los ejes temáticos surgidos en la anterior, tratando de centrar algunos cuestionamientos que permitieran al grupo continuar con su análisis y reflexión. En algunas ocasiones los señalamientos de la coordinación se centraron en explorar algunos contenidos de las elaboraciones grupales resaltando paradojas, confusiones, prejuicios, emociones en el discurso y posibles vías de acceso para pensar sobre los analizadores.

También se expresaron devoluciones con interpretaciones hipotéticas de lo producido, siempre con el afán de generar diferentes miradas y posibilidades de colocación del grupo, sus integrantes y las formas grupales de análisis en relación a sus vivencias en la institución.

La interpretación, desde la conceptualización de Juan Carlos De Brasi:

[Es] el momento particular (semántico-ideológico) de las devoluciones significativas que reorientan el sentido grupal y, también, lo cualifican. Tal restitución se puede dar en varias dimensiones (de temas, de unidades temáticas, de bloqueos afectivos, de montos ansiógenos, etcétera) y, también, en el plano del grupo mismo, en un nivel interpersonal o en una circunstancia sujetal [1983:27].



En la relación del grupo y la coordinación fue notable la demanda hacia los coordinadores, centrada (de forma manifiesta en tres sesiones) en interpelarlos acerca de las posibles formas de solución y acción dentro de la institución así como en la necesidad del “saberse mirados y reconocidos” por los coordinadores. *¿Qué se va a hacer con la información del grupo? ¿Cómo hacer que los de mayor jerarquía participen en estos espacios? ¿Cómo quieren que cerremos? ¿Estamos cerrando bien?* Intervenciones como éstas podrían leerse desde la “fabricación de autoridades” en el sentido de adjudicarle al otro, externo, la capacidad y el conocimiento de “cómo hacer para solucionar”; omitiendo, evadiendo o en su caso ignorando, la capacidad de elaboración grupal como eje central en la toma de decisiones y en el reconocimiento de su acto social en el ejercicio del poder.

La tarea del equipo coordinador forzosamente tendió a tratar de correrse del rol de “experto proveedor de soluciones” en que fuera ubicado, en un principio, por los miembros del grupo mediante expresiones como: *capacitarse para mejorar en el trabajo, conocer más la institución y ver soluciones para algunos problemas, cómo lograr que la gente se comprometa y participe*. La idea fue fungir como facilitadores de la tarea gestionada por los propios interesados.

### Sistematización y análisis del material grupal

El material que tomamos para la sistematización proviene de los registros (escritos y grabados) de cada sesión; la transcripción de esto va conformando un texto grupal, que se complementa con las observaciones acerca de las condiciones en que se va produciendo y el clima o situación que puede notarse durante el abordaje de la tarea.<sup>2</sup>

Sin pretender una crónica del proceso vivido ni dar cuenta de una sistematización exhaustiva del *material grupal*, presentamos en este punto, tanto

<sup>2</sup> Excede a los límites y propósitos de este trabajo describir las acciones llevadas a cabo para la organización y lectura de los registros de cada sesión. Sin embargo, a manera ilustrativa, comentamos que para esa tarea se realizaron resúmenes de cada sesión (a partir de “una lectura” de las transcripciones) y cuadros donde se sintetizaron los emergentes temáticos sobresalientes y se marcaban aspectos de la situación en que se produjeron tales emergentes. La determinación de algunos ejes de análisis ayudó a desarrollar esta tarea en la cual nuestra interacción pasa a ser con el “texto grupal” y ya no con los participantes del grupo.

algunas emergencias dinámicas y temáticas que motivaron puntos de señalamiento y análisis, como algunos relieves de las significaciones producidas.

En este sentido podemos decir que en la primera sesión el grupo se presenta, de cierta forma, como muy optimista y benévolo en sus comentarios respecto a su vivencia en la institución. Se pueden encontrar expresiones de agrado, gusto en el trabajo y una postura de “resistencia” hacia el “estigma” que la sociedad genera respecto de las y los niños de la calle y que, en opinión del grupo, también impregna un tipo de dinámica al interior de la institución.

En un segundo momento de esa misma sesión, y a raíz de una devolución desde la coordinación que trata de centrar al grupo en las experiencias cotidianas de su estar en la institución, se generan comentarios “negativos” o de vivencias conflictivas entre los participantes y su relación con el trabajo, los compañeros y la institución en general. Así, por ejemplo, se va configurando a partir de las manifestaciones del grupo, un espacio laboral con conflictos, tensiones y “diferente” de otros ámbitos. En el discurso de los participantes aparecieron representaciones que caracterizan al trabajo, reiteradamente se mencionaron las ideas de *reto*, *desafío*, *responsabilidad*, *compromiso*, y se va definiendo un carácter paradójico mediante expresiones como: *difícil*, *amenaza*, *competencia*, *sentir que no nos dan nada*; que se contraponen con estas otras: *logro*, *satisfacción*, *enriquecimiento*, *darlo todo*.

Por otra parte, hacemos referencia a que en la base de un ejercicio profesional es posible observar lo que denominaríamos “una fantasía básica”. A manera de hipótesis, pensamos que en el caso de los trabajadores del Centro Residencial puede hablarse de fantasía de “salvación”: rescatar a los *chavos* de su marginalidad, vencer las carencias y el sufrimiento, parecen ser los ideales que animan a la práctica profesional. *El compromiso es de ser humano a ser humano; estos niños no tienen a nadie; el trabajo es por ellos (...) no se puede ser indiferente a su realidad, estamos aquí para darles una expectativa diferente.*

La fantasía de salvación propia del oficio, sumada a la amenaza de cierre y posible desempleo, desencadena un efecto de “alto compromiso” en estos trabajadores; es decir, se observa que la base imaginaria y de significación que va emergiendo respecto a este trabajo en particular, más las características y condiciones del ámbito específico, van conformando lo que suele denominarse una “sobre-implicación” —también productora de so-

bre-trabajo—, acentuando el carácter de paradoja: *el trabajo es difícil, pero es un reto y me gusta; muchas veces te quedas más tiempo... y lo haces igual, aunque no te lo reconozcan; (a la institución) la quiero, a pesar de los reclamos.*

En este marco, cualquier acción reivindicativa por parte de los trabajadores, e inclusive, ciertas formas de petición hacia los directivos parecen ser evitadas, al igual que no se observó en el grupo que se desplegara verdadera capacidad de negociación frente a decisiones “externas” o “arbitrarias”; probablemente esto esté fundado en un temor a precipitar una situación temida: *a mi edad dónde voy a conseguir otro trabajo* (comentan que dijo otra compañera), o tal vez un sentimiento de culpa (más bien inconsciente), que casi automáticamente aparece al enfrentar la autoridad.<sup>3</sup>

En un juego de sumisión y rebeldía frente a la autoridad, en rechazo a algunas condiciones de trabajo y como manifestación en contra de la falta de reconocimiento sentida, aparecen expresiones como: *De ahora en adelante yo cumplo estrictamente mi horario, que cada quien haga lo suyo, ¡qué se hagan bolas! Yo siento mucho enojo (...) no se puede tirar la toalla ahora (...) mi compromiso es con los chavos.* Nuevamente se menciona la idea de “resistencia”; sin embargo, resistir parece tener el significado, en este discurso, de soportar todo el tiempo que fuera posible las condiciones de trabajo existentes, poner el cuerpo para sostener el servicio, suplir las deficiencias materiales y organizativas, y hasta hacerse cargo del deterioro socio económico de los niños y niñas con quienes trabajan y de sus propias condiciones laborales que se ven perjudicadas.

También es importante notar cómo fue el proceso grupal con relación a la construcción del otro, el externo, los de afuera del grupo. En diversos momentos de las sesiones pareciera que el grupo caracteriza el *adentro grupal* como bueno y el *exterior* como malo. En cada sesión, la tarea latente estuvo marcada por la construcción de un otro amenazante, contradictorio, autoritario y hasta colocado en “el enemigo común”. Esta elaboración grupal, generó un sentido de unión entre los integrantes, quienes reflejaban en su discurso un “quererse identificar” con el compañero o

<sup>3</sup> En la hipótesis del psicoanálisis (Freud, 1930, *El malestar en la Cultura*) el sentimiento de culpa de la humanidad, desciende del complejo de Edipo y se adquirió a partir del parricidio perpetrado por la unión de los hermanos. El arrepentimiento fue el resultado de la originaria ambivalencia de sentimientos hacia el padre: los hijos lo odiaban, pero también lo amaban; satisfecho el odio tras la agresión, en el arrepentimiento por el acto, surgió el amor.

compañera del grupo, planteándose este espacio como un lugar en donde *se pueden decir las cosas... lo que me pasa a mí, le pasa a X, te pasa a ti... yo pensaba que yo era la única loca.*

Aquí podemos ver que se va configurando una ilusión grupal, en donde la mirada está en el grupo como un espacio valioso para reflexionar, decir lo que se piensa, un espacio para la comunicación y la posibilidad de contactarse con el otro y saber que existe un “pensamiento y una vivencia común” en torno a la institución.

Esta misma ilusión incluye a los coordinadores, a quienes desde el grupo pareciera que se les ve como “los buenos”, ya que *sus devoluciones fueron respetuosas*; se omite confrontar la razón de su intervención y más aún, se niega la presencia de los observadores quienes hacen un registro escrito y audiogrababan cada sesión: *En el grupo no hay minutas, nombres, ni nada escrito, en la asamblea hay miedo a destaparse.* Necesariamente se compara al grupo con la asamblea, caracterizando al primero como el “bueno” y a la segunda como “mala”.

La dicotomía o paradoja se convierte en mecánica de análisis de la institución, del trabajo, de la situación de los niños y niñas de la calle, de la asamblea, etcétera. Esta mecánica se hace presente aún en la relación grupo-coordinación. Aquella concepción de grupo y coordinadores “buenos” se contrapone con la “desconfianza” inicial, que a lo largo de las primeras sesiones, provocó en el grupo fantasías persecutorias, en torno a qué se haría con esa información, o para quién sería. Al parecer, las fantasías o sospechas pudieran partir del hecho de que el equipo de coordinación proviniera de las instancias de dirección.<sup>4</sup>

Una línea en relieve de lo producido en el grupo, es lo que tiene que ver con la toma de decisiones, el lugar de la autoridad y lo que a lo largo de las sesiones se fue configurando como *el ejercicio del poder.* En repetidos señalamientos, el grupo hace referencia a lo que se puede decir y lo que no, al miedo a decir, y al riesgo de hablar en espacios que, paradójicamente, son para la puesta en común de información y para las decisiones colectivas. En

<sup>4</sup> El contacto con la institución se hizo a partir de una demanda de directivos a quienes se les presentó un proyecto de trabajo. Una vez aprobado el proyecto y acordada la fecha de inicio y modalidad de convocatoria a los participantes, no tuvimos más contactos formales con los directivos hasta después de la última sesión.

otro orden de cosas, pero siguiendo esta línea, se dice quedar afuera de las decisiones, y que la *información se maneja mal desde arriba*.

Si bien el grupo habla positivamente de compartir y —como se observó en sus propuestas— valora fundamentalmente los espacios grupales para presentar experiencias y buscar de modo conjunto solución a los problemas, se fue configurando una idea negativa de la “asamblea”; espacio que es vivido como persecutorio, de irresolución y propicio para los enfrentamientos personales.

La asamblea se tiñe de un carácter “psicofamiliar”, *se habla del otro, sacando sus cosas malas como lo hacen los padres delante de los hijos, te quedas como regañado, ¡en la asamblea los voy a acusar!* (irónicamente); esto también se observa en la mención que se hace a discusiones pasionales que no permiten escuchar ni entender las razones de otros o en la desconsideración a problemas planteados por representantes de otras áreas.

En relación a estos temas, es posible pensar que actúe en el grupo, además de la desvalorización, un temor a “exponerse” en la asamblea y a que el descontrol de los sentimientos pueda desembocar incluso en la violencia. De allí, quizás, la opción de “manejar la situación” recurriendo a actitudes evitativas: el silencio, el no confrontar, no asistir, etcétera.

A partir de la segunda sesión “las quejas” aparecieron como uno de los elementos más sobresalientes que marcaría todo el proceso posterior, dentro del acontecer de este grupo.

El grupo habla de una similitud con *los niños de la calle* encontrando como mayor punto identificatorio “la indefensión”, ya que ellos (el grupo) se muestran indefensos ante las determinaciones que toman las autoridades institucionales, de la misma manera que estos niños ante la sociedad.

Por ejemplo la cuestión del *lodo que se nos pega a los pies*, un tema recurrente en las sesiones, un elemento de queja, de angustia, de enojo, de malestar y de identificación con las condiciones callejeras?

El grupo va teniendo “formaciones estigmatizantes” en torno a la percepción institucional, se va conformando la idea de encontrarse al margen de “Lo/s Otro/s”, de alguna otra cosa que el grupo considera *no somos nosotros*.

Según Erving Goffman, el estigma proviene de una idea griega, ya que en esa cultura se utilizaba el término para “designar los signos corporales con los cuales se intentaba exhibir algo malo o poco habitual en el status moral de quien los presentaba” (1970:11).

En este caso la situación de calle posee sus propios signos donde se representa “lo malo”, “lo sucio” que parece traído por el grupo con la figura de “el lodo”. La situación de calle también representa lo “no accesible”, o “no aceptable” dentro del rango social. En este sentido resulta importante resaltar cómo estas imágenes son colocadas sobre la población atendida y la institución, para finalmente obtener significaciones de que la institución se asemeja a la calle o *nos estamos callejerizando*. Es decir, los niños de la calle a quienes se asiste, parecen haber “ensuciado” o “contagiado” de algo al personal que labora con ellos. Existe al parecer una identificación con este estigma que se hace presente en las condiciones de trabajo, en el grupo y en los destinatarios del servicio.

Tanto las recurrentes quejas, como la mecánica de definir el estar, pertenecer y sentir en la institución por medio de ambivalencias (de lo que ya dimos cuenta y que muchas veces atraparon al grupo en situaciones dilemáticas), se van desestructurando con el proceso del grupo y de manera notoria en las últimas dos sesiones. Probablemente esto estuvo facilitado por una situación particular que define condiciones contractuales diferentes para los miembros de la institución.

El grupo pone su mirada en las formas de relación y en las estructuras de poder, construyendo y a la vez deconstruyendo su lugar como víctima “hijo de la institución”. Este proceso al parecer facilitó construcciones grupales, donde se pudieron asumir posturas, debatirlas, valorarlas, para llegar finalmente a un nivel de propuesta que quedó manifiesto en la última sesión.

Se generan, durante y al final del proceso, varias propuestas; unas dirigidas a la solución de problemas institucionales, otras a las formas operativas del hacer en la institución y unas más a la creación de alternativas de capacitación y de trabajo grupal.

El proceso que tuvo lugar a partir de la intervención y su necesaria alteración en el ámbito institucional, posibilita la discusión de diversos fenómenos que ocurren en los grupos, en las instituciones, en el campo de conformaciones recíprocas, y a partir de ahí proponer una serie de ideas que cuestionen y renueven el enfoque de su trabajo.

## Elementos para la discusión

Nos ocuparemos ahora de reflexionar y problematizar acerca de nuestro proceso de investigación-intervención. Los cuestionamientos orientados a pensar ¿cómo estamos concibiendo a nuestro dispositivo grupal y qué alcances y limitaciones puede tener?, ¿cómo pensamos a la intervención institucional desde un dispositivo grupal?, entre otros, marcan una pretensión de considerar al dispositivo mismo de intervención como un campo importante por analizar.

Dichos cuestionamientos son, también, un intento por elucidar algunos aspectos de la implicación de los coordinadores en la construcción e implementación del dispositivo de investigación-intervención. Pensamos que no es una elaboración que pudiera considerarse exclusivamente intelectual; tiene que ver con la subjetividad en la vida cotidiana: con la compleja relación de propios intereses, deseos, opciones políticas, resonancias colectivas, etcétera. Se actualiza aquí la noción de implicación como esa red de compromisos que, más allá de nuestra voluntad, participan fundamentalmente en la determinación del sentido del proyecto o acciones que se pretenden instrumentar.

Nuestra opción por el trabajo grupal pretende rescatar ese espacio táctico en donde se puede generar la producción de sentidos colectivos a partir de las singularidades y la capacidad creativa de los participantes.

La conformación grupal que se fue dando en esta experiencia llegó a ser, en sus diferentes momentos, un lugar de posibilidades, un lugar de construcciones colectivas y hasta una herramienta importante para el cambio y la transformación de las dinámicas institucionales, que se han mantenido durante largo tiempo o quizás desde su origen.

Pensamos que dicha transformación sólo puede darse a partir de la participación activa de los sujetos considerados a sí mismos como agentes sociales. Apostamos por el dispositivo grupal como aquel espacio propicio para la elucidación y la reflexión colectivas, la construcción y deconstrucción de sentidos; generador de procesos que inciden dentro de otros colectivos y transforman lo instituido con movimiento instituyente.

A partir de esto, consideramos que es de suma trascendencia que durante la intervención se genere la discusión, la reflexión y el análisis de todos aquellos “eventos” surgidos en el ámbito institucional (simultánea-

mente con la intervención) y que forman parte de la vida cotidiana laboral de los participantes, los que van a ser analizadores importantes para la construcción colectiva de significados que el grupo realiza sobre su estar, sentir y pensar dentro de la institución.

Las elaboraciones de significados que el grupo hace respecto a su estar, vivir y sentir la institución, forzosamente tiene que ver con el espacio grupal como un dispositivo importante para la creación y recreación de nuevos sentidos, diversos y diferentes a los que se elaboran de manera singular por cada uno de los participantes. El grupo es un camino para ver, crear y recrear a la institución; pero es *un* camino situado en una realidad concreta (con posibilidades de visibilidad e invisibilidad, como ya dijéramos), no necesariamente es el único.

En este sentido conviene destacar que, si bien las acciones que se llevaron a cabo ponen en evidencia algunos malestares, problemas, obstáculos, "síntomas", etcétera, éstos constituyen, a los fines de nuestro análisis, manifestaciones subjetivas emergentes (a partir de los encuentros intersubjetivos y facilitadas por el dispositivo grupal), las cuales son tomadas como puntos de señalamiento para la reflexión y eventualmente posterior acción.

Si nuestro análisis fuera ahora un "balance final" diríamos que la conformación del espacio institucional, que reunió a los sujetos en grupo, permitió asumir colectivamente los deseos y temores referidos a su vida laboral, desplegar las representaciones acerca de los destinatarios de su trabajo y significar el espacio social y organizacional de su desempeño; en tanto que nos queda como interrogante considerar: hasta qué punto el grupo habrá logrado profundizar la comprensión de su formación organizacional y, por otra parte, obtener un "aprendizaje colectivo" del ejercicio de mecanismos democráticos dentro de su vida institucional como pueden ser la escucha, la reflexión, la elaboración de propuestas, cooperación, cambios progresivos, entre otros.

Respecto a los alcances de esta experiencia, notamos que las cinco sesiones brindaron una visión de los acontecimientos institucionales que, aunque no desanudaran los conflictos, permitieron visualizar las formaciones grupo-institucionales que conforman este centro, particularmente el área de niños de la calle. También obtenemos elementos para evaluar nuestra opción de intervención, mediante dispositivos enfocados en grupos; en este sentido, estimamos que más allá de los propósitos de investigación, análi-



sis, transformación, se genera un enorme potencial tanto para "trabajar" aquellos conflictos emergentes, como para profundizar en la comprensión de los modos institucionales vigentes y para lograr el aprendizaje colectivo de nuevas formas de relación en y con la institución.

En consecuencia, desde una posible perspectiva de intervención en instituciones, esta propuesta pudiera ser parte de un momento de diagnóstico; pero no para determinar lo que está bien o lo que está mal, sino más bien el inicio de un proceso a partir del cual sea posible ir reconociendo el complejo entramado de dimensiones que se entrecruzan en la definición misma de la institución, en su estar y en su hacer. Donde los sujetos comiencen a pensarse a sí mismos en la institución y a resignificar su pertenencia y el poder sobre sus propios actos. De este modo, pensamos, puede facilitarse la construcción de posibles estrategias de acción y mejora institucional.

## Bibliografía

- Ardoino, J. (1981), "La intervención: ¿Imaginario del cambio o cambio del imaginario?", en Guattari, F. *et al.*, *La Intervención institucional*, Folios, México.
- (1993), "Las Posturas (o imposturas) respectivas del investigador, del experto y del consultor", en Ducoing y Lendesman (comps.), *Las nuevas formas de investigación en educación*, Embajada de Francia en México/Universidad Autónoma de Hidalgo, México.
- Baz, M. (1996), *Intervención grupal e investigación*, UAM-Xochimilco, México.
- De Brasi, Juan Carlos (1983), "Algunas reflexiones sobre los grupos de formación", en Bauleo, Armando; De Brasi, Juan Carlos *et al.*, *La propuesta grupal*, Folios, México.
- Goffman, Erving (1970), *Estigma*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Manero, Roberto (1990), "Introducción al análisis institucional", en *Tramas. Subjetividad y Procesos Grupales*, n. 1, UAM-Xochimilco, México.
- Mendel, Gerard (1973), *Sociopsicoanálisis 1 y 2*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Pichon Rivière, E. (1985), *El proceso grupal*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Radosh Corkidi, Silvia (1998), "Abordaje grupal a la problemática psicosocial", (inédito), Taller de Metodología e Instrumentación, Módulo II, maestría en Psicología Social de Grupos e Instituciones, UAM-Xochimilco, México.
- Scherzer, Alejandro (1983), "Aporte al estudio de la estructura grupal", en Bauleo, A. *et al.* *La propuesta grupal*, Folios, México.