

VÍNCULO Y SUFRIMIENTO INSTITUCIONALES. DISCUSIÓN DE CONCEPTOS A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO

INSTITUTIONAL COMMITMENT AND SUFFERING. A CONCEPTUAL DISCUSSION OF A STUDY CASE

MANUEL CUEVAS BURGOS

Departamento de Psicología, Universidad de Santiago de Chile, Chile,
manuelcuevasb@yahoo.es

RODRIGO GUERRA ARRAU

Departamento de Psicología, Universidad de Santiago de Chile, Chile,
rodrigo.guerraa@hotmail.com

Recibido: 24-05-2010. Aceptado: 22-11-2010.

Resumen: En el presente artículo se exponen algunos alcances acerca de la relación entre subjetividad y el desempeño de una tarea, considerándose la dimensión institucional implicada en ésta. A partir de los resultados obtenidos en un estudio de caso realizado a un grupo de profesionales que ejecutan una medida alternativa a la reclusión (Libertad Vigilada), se busca ilustrar el aspecto subjetivo del lazo que une a las personas a su trabajo, desde los conceptos de vínculo y sufrimiento institucional del psicoanalista René Kaës. Para trazar dicho recorrido se consideran empíricamente la articulación del rol institucional y la vinculación al trabajo, en sus relaciones con la ejecución de la tarea, sus dificultades y consecuencias, enfatizando aquellas expresiones sintomáticas de esta relación que estarían haciendo visible un sufrimiento experimentado por el sujeto al verse enfrentado a la institución. Se considera de manera central el complejo vínculo que se establece entre la institución y el sujeto mediado por el grupo, las exigencias impuestas al propio psiquismo y la manera en que los sujetos tramitan esta relación.

Palabras clave: Vínculo, institución, sufrimiento institucional.

Abstract: This article review some scopes about the relationship between subjectivity and performance of a task, considering the institutional dimension involved in it. From the results of a case study of a group of professionals who carry out work on alternative sentence to imprisonment (*Probation*), the subjective aspect of the link that brings people to their work is considered, from the concepts of bond and institutional suffering by the psychoanalyst René Kaës. To trace the route are considered empirically the joint institutional role and the bond to work, in their relations with

the execution of the task and its difficulties and consequences, emphasizing those symptomatic expressions of this relationship that would be visible a suffering experienced by the subject to be confronted by the institution. Centrally the complex bond that is established between the institution and the subject mediated by the group is considered, the requirements is demanded by the institution to own psyche and how the subjects processed this relationship.

Keywords: Bond, institution, institutional suffering.

1. Introducción

EN LAS últimas décadas, dentro de la teoría organizacional, ha surgido un interés renovado por esclarecer los elementos subjetivos implicados en el establecimiento y mantención del vínculo entre persona y organización, más allá de los aspectos instrumentales involucrados. Es así como conceptos tales como los de contrato psicológico, implicación organizacional (*organizational commitment*) o identidad profesional, han sido propuestos para analizar este fenómeno, superando la perspectiva de análisis que era común en otros conceptos más tradicionales como los de “motivación” o de “satisfacción con el puesto” (Espinoza y Soto, 2008).

Una de las razones más relevantes para llevar a cabo el estudio del vínculo organizacional, es el papel que éste puede cumplir frente a disfunciones o “psicopatologías laborales”, es decir, situaciones de malestar subjetivo asociado específicamente al ámbito del trabajo. Tal ha sido el énfasis, por ejemplo, en los estudios sobre el *burn-out* laboral, que no lo traducen a una patología individual; o, en el campo de liderazgo, de aquellas teorías que enfocan este fenómeno como un medio de generación y recomposición de la identidad social de los subordinados (Vanheule, Lievrouw, Verhaeghe, 2003; Pucheu; 2009; Kernberg, 1999).

Desde la perspectiva psicodinámica, autores como Jaques, Menzies o, más recientemente, Dejours, Kernberg o Foladori, han estudiado el vínculo organizacional, atendiendo especialmente a los factores que pueden alterarlo provocando psicopatología (Jaques y Menzies, 1969; Dejours, 1992; Kernberg, 1999; Foladori, 2008).

El psicoanálisis aplicado al estudio de la disfunción de los vínculos organizacionales tiene, a nuestro juicio, dos importantes aspectos que lo diferencian claramente de otros enfoques del *mainstream* organizacional sobre tema: En primer término, lo psíquico no se reduce al ámbito meramente individual, sino que se lo entiende directamente como intersubjetividad,

consideración que, como es sabido, es el punto de vista que el propio Freud sustenta en sus denominados “textos culturales” (Freud, 1911, 1921, 1930, 1937). En segundo término, el psicoanálisis en grupos y organizaciones, fundamenta tanto las intervenciones prácticas como la reflexión teórica en este campo en el concepto de *institución*. Este término, lejos de denotar un mero sinónimo de organización –aunque, en rigor, para algunos autores sí lo es–, expresa una dimensión particular de todo fenómeno colectivo: su base socio-simbólica (Lourau, 1980, 1994; Lapassade, 1977; Bleger, 1985; Castoriadis, 2003). Esto permite concebir teóricamente a “lo institucional” como una dimensión fundamental de aquello que llamamos, en un nivel más bien “explícito”, las organizaciones.

Las dos consideraciones anteriores en el estudio del vínculo del sujeto a la organización, se presentan, de forma ejemplar, en la obra del psicoanalista francés Rene Kaës. Este autor afirma que el vínculo que une a los sujetos con las organizaciones tiene un carácter institucional, y de que son precisamente estos vínculos –y no los sujetos considerados aisladamente– los que pueden *sufrir* en un contexto laboral. Esto puede ser entendido, si tomamos en cuenta que Kaës afirma que los vínculos sociales deben ser entendidos como verdaderas *formaciones psíquicas grupales*, no reductibles a una simple “sumatoria” de psiquismos particulares (Kaës, 1977; 2002; 2005).

La patología del vínculo institucional –como ilustra ampliamente el fenómeno del Burn-out– es un tema capital en todas las llamadas organizaciones de asistencia, educación y cuidado. Si bien el tema ha sido ampliamente estudiado en organizaciones como escuelas y hospitales (Kaës, 2002; Vanheule, Lievrouw, Verhaeghe, 2003; Pucheu, 2009; Pinel, 2005; Foladori, 2008), no ha ocurrido lo mismo con otro tipo de organizaciones de asistencia, como es el caso de aquellas dentro de un contexto penal. Uno de estos casos corresponde a las unidades que administran penas alternativas a la reclusión.

La Libertad Vigilada del Adulto (L.V.A. en adelante) es una de las tres medidas alternativas a las penas privativas de libertad que existen en Chile, establecidas como una conmutación para penas que impliquen presidio por un periodo de dos a cinco años (Gobierno de Chile, 1983). El objetivo central de la L.V.A. es la reinserción; para ello, ésta se enfoca en el desarrollo, por parte del penado, de la autogestión de las opciones de solución o modificación del propio deterioro psicosocial, o de las consecuencias derivadas del delito (Juste, Mertz y Mery, 1998; Hofer, 2003). Como toda pena, la medida no excluye nunca una dimensión punitiva: castigar al culpable y proteger a la sociedad en su conjunto de ser víctima de una nueva violación a la ley, pero buscando reducir en el penado los efectos de la

desocialización que produce la reclusión, tales como la interiorización de la llamada “cultura delictual” (Ministerio de Justicia, 2003).

La L.V.A., además, contempla explícitamente una acción “terapéutica” sobre los condenados –o “usuarios”, como son nominados institucionalmente–, lo que se traduce en que ellos deben asistir de manera regular a sesiones individuales, o excepcionalmente grupales, en las cuales se les controla su residencia y/o lugar de trabajo –el ámbito de la vigilancia–, y además reciben asistencia socioeconómica, penal e incluso psicológica –ámbito de la orientación–, en una relación personalizada con un funcionario profesional de Gendarmería denominado *Delegado de L.V.A.*

Los Delegados son “los oficiales penitenciarios o profesionales de áreas jurídica, social, educacional o de la salud que prestan servicios a Gendarmería de Chile, encargados de vigilar, controlar, orientar y asistir a los condenados que hubiesen obtenido este beneficio, a fin de evitar su reincidencia y protegerlos y lograr su readaptación e integración a la sociedad” (Gobierno de Chile, 1983, Art. 23, Ley 18.216). Estos funcionarios son, en lo fundamental, profesionales de carreras como pedagogía o de ciencias sociales (derecho, antropología, filosofía, asistencia social, psicología, entre otras). Es sabido que factores tales como la sobrecarga de trabajo y las exigencias del puesto, junto con la falta de visibilidad pública de esta medida penal, son elementos típicos asociados a este rol (Ministerio de Justicia 1997; Tomicic y Medel, 2002; Hofer, 2003; Cuevas y Guerra, 2006; Departamento de Tratamiento de Medio Libre, 2008).

Estas consideraciones sustentan el interés en analizar las posibles patologías vinculares presentes en quienes ejercen el rol de delegados de LVA, desde la perspectiva psicoanalítica de René Kaës, la cual, como ya se comentó, incorpora la distinción entre las dimensiones organizacional e institucional (Kaës, 2002; 2005; Bleger, 1985).

Por medio de la discusión de algunos resultados de un estudio de caso, realizado por los autores en uno de los recintos penales que ejecuta la LVA en nuestro país (Cuevas y Guerra, 2006), se analiza el sufrimiento que se puede generar en los sujetos vinculados a una organización, el desacople que pueden experimentar tales dimensiones. Por ejemplo, en las formas en que los delegados mantienen el vínculo con la institución –sosteniendo con ello su propia identidad, rearticulando su historia de vida y posibilitando la puesta en juego de su proyecto personal– y, a su vez, cómo ellos defienden la institucionalidad de ser hegemonizada por el orden de lo organizacional. Si la organización, por otro lado, “devora” a lo institucional, se resiente el vínculo y se sufre por ello. Se discute, además, cómo el grupo de delegados

se defiende de este sufrimiento, asegurando, paradójicamente con ello, el funcionamiento de la propia organización.

2. Antecedentes

2.1. Institución, organizaciones y sujetos

Las instituciones son entendidas como todas aquellas normas, representaciones y esquemas de acción “universales”, o aceptados como tales por un grupo social. Trátese de funciones como las estructuras de parentesco, el régimen de salario, la familia, o de las “grandes funciones” de reproducción, jurídicas o de “defensa social”, el estatuto primario de las instituciones es el de realidades simbólicas que estructuran las relaciones entre los seres humanos, las cuales, instituidas por la ley y la costumbre, regulan nuestras relaciones, nos preexisten y se imponen a nosotros (Castoriadis, 2003; Lourau, 1994; Lapassade, 1977; Kaës, 2002).

Sin embargo, para el Análisis Institucional, las instituciones no son meramente estas normas universales consideradas como entidades “preexistentes” y “exteriores” a la vida social efectiva –el punto de vista clásico de Durkheim–, sino que lo institucional es en realidad un movimiento que va desde “*lo instituido*”, es decir las instituciones en tanto “dadas” e inamovibles, hasta su permanente transformación, dimensión que es denominada “*lo instituyente*”: la fuerza que funda un nuevo orden institucional. Ambas dimensiones –instituido e instituyente– se implican mutuamente, puesto que tanto lo instituido no puede permanecer sin transformación ni renovación, como lo instituyente no puede permanecer como un puro movimiento continuo (Lourau, 1994; 1980; Lapassade, 1977; Castoriadis, 2003).

Ahora bien, tal como lo señala René Lourau, la oposición pura y directa entre instituciones e individuos –lo universal y lo particular– se da, dialécticamente hablando, sólo en lo abstracto, en tanto las instituciones y los sujetos siempre concretizan sus relaciones en/por medio de formas sociales singulares. Éstas corresponden, propiamente hablando, a las organizaciones (Lourau, 1994; Lapassade, 1977).

Considerando lo anterior, las organizaciones para el Análisis Institucional son “momentos” de la institucionalización, es decir, del proceso de constante creación de una institución como tal (serían, en el movimiento dialéctico, lo singular que mediatiza lo universal y lo particular). Sin embargo, cada organización en particular no representa de forma “positiva” –de for-

ma clara y distinta— a una sola institución, sino que siempre congrega una conjunción de órdenes institucionales (Lourau, 1994). Así cada organización traduce en su operar no sólo una función institucional “oficial”, sino otras que, no por ser “latentes”, no dejan de producir efectos concretos en ellas.

En el caso de las organizaciones penales, muchos autores han destacado las funciones no oficiales que éstas ejercen junto a su función oficial de castigo; por ejemplo ser centros “reeducacionales”, y en algunos casos combinar con ello un régimen mínimo de salario (Lourau, 1994; Melossi y Pavarini, 1997; Foucault, 1998). Esta lógica de las organizaciones con respecto a las instituciones, puede denominarse, siguiendo la terminología de Félix Guattari, lógica *transversal* (Lourau, 1994) y, como tal, es compartida por otros estamentos “no totalitarios” como escuelas o fábricas, que también tienen funciones latentes de reproducción económica y control social.

Las organizaciones serían, por tanto, las formas sociales que articulan la universalidad de las instituciones con los sujetos y grupos como particulares, presentándose éstas como los establecimientos administrativos reconocibles en la vida social —escuelas, fábricas, universidades, familias, etcétera—, con cuerpos jurídicos propios, y donde se produce, en definitiva, la mediación entre la sociedad civil y el Estado (Lourau, 1994, 1980; Lapassade, 1977).

El estatuto básico de las organizaciones, para el Análisis Institucional, sería el de lo burocrático, patente en sus componentes formales de gestión: estructura, estrategias, sistemas de socialización y recompensa (Lapassade, 1977). Entendida así, como anclaje administrativo, las organizaciones pueden volverse un fin en sí mismas, más que el medio para realizar las funciones institucionales que le sirven de base, produciéndose, en palabras de José Bleger, una “marginalización” de la institución por parte de la organización (Bleger, 1985). Esto es notorio, precisamente, en los denominados fenómenos de “burocratización”, en los cuales se produce una discrepancia entre la llamada “tarea primaria de una organización” —su función institucional oficial— y las tareas secundarias, es decir, aquellas que sólo se ejecutan para mantener a la organización misma (Bleger, 1985).

René Kaës (1980, 2002, 2004, 2005), por su parte, resalta la relación que mantiene el orden institucional con respecto al sujeto, los grupos y los vínculos que establece en y con la institución. Por un lado, la institución representa al orden social en cuanto lo que tiene de exterioridad para el sujeto. Así la institución, en un primer momento lógico: “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 referencias identificatorias” (Kaës, 2002, p. 27).

Sin embargo, las instituciones no actúan meramente como una realidad completamente exterior al sujeto. Éstas, en tanto formas simbólicas, establecen con aquél una relación mutuamente constituyente y de continuidad, al modo de una cinta de Moebius. Esto es enfatizado por René Kaës, quien llega a afirmar que lo institucional es un componente del aparato psíquico, comparable a la pulsión, en cuanto a que ambos actúan como “bordes” del psiquismo: esta última del soporte biológico del sujeto y el otro como sostén de lo social “actualizado por la experiencia institucional” (Kaës, 2002, p. 17).

De esta manera, el orden institucional inscribe al sujeto y sus vínculos en una pluralidad que le es propia. Esta condición lleva a Kaës a afirmar que toda organización o institución particular es un “polítropo”, es decir, una realidad que congrega a su vez una serie órdenes de realidad heterogéneos —económicas, políticas, jurídicas, simbólicas y psíquicas—, acoplados de manera “inextricable”, vale decir, bajo una lógica de límites difusos entre sí (Kaës, 2002; 2005; Diamond, Allcorn, Stein, 2004). De este modo, el orden multidimensional de la institución estructura de una forma particular cada uno de los vínculos que se generan en su interior.

2.2. El vínculo instituido en las organizaciones

Rene Kaës denomina *vínculo instituido* a aquellos lazos entre sujetos que se constituyen por medio de dos vectores: “... el deseo de cada sujeto implicado en la relación, de inscribir sus vínculos en una duración y en una cierta estabilidad... como en formas sociales que reconocen la institucionalidad de ese vínculo” (Kaës, 2005, p. 16). En base a esto, podemos afirmar que los efectos que, en la subjetividad, tenga el trabajo, son para este autor, efectos en estos vínculos o grupos que se forjan en cada organización singular, entendiendo estos vínculos como formaciones psíquicas colectivas, que trascienden a lo que sería lo psíquico, entendido de forma “individual” (Kaës, 1977,2002, 2005).

Kaës afirma que, con respecto a los vínculos, la institución particular actúa como un continente, que contiene a otro continente que es el grupo con respecto a cada sujeto. Esta función de segundo orden es denominada, siguiendo a José Bleger, como función de “meta-marco” (Bleger, 1985). En forma específica debe entenderse como “marco” a la función que una estructura superior tiene al ser una matriz de sentido con respecto a una es-

estructura inferior contenida en ella (Kaës, 2002; 2005; Pinel, 2005). Esta noción sigue de cerca los planteamientos originales de Elliot Jaques y Isobel Menzies, de concebir a las instituciones como encarnaciones del “principio de realidad” para los sujetos, tal como una vez sus padres cumplieron con la misma función (Jaques y Menzies, 1969).

Un aspecto importante que le posibilitaría a la institución asumir una función de encuadre de los vínculos es la *cotidianeidad* (Berenstein y Puget 1988), o sea el hecho de que en ella puede volverse previsible lo imprevisible, lo cual permite que los sujetos, en vínculos instituidos, puedan hacer proyectos y pensar en un futuro. Todo aquello se relaciona con los aspectos narcisistas desplegados en un contexto vincular, que se apuntalan en esta función-marco, que expresa la cotidianeidad. Aquí se vuelve relevante la forma de colusión que establece la institución con los sujetos vinculados a ella, en base a las funciones psíquicas que ésta gestiona y ejecuta (Kaës, 2002; 2005).

En primer término, toda institución *moviliza procesos psíquicos*, en tanto propone una tarea o misión que moviliza el pensamiento y organiza los movimientos pulsionales (Kaës, 2005). Aquí se destaca la función de las diversas mano e ideofacturas organizacionales –símbolos compartidos, normas, valores, héroes y mitos del grupo– y, sobre todo, de las ideologías de los grupos para homogeneizar las acciones y las conductas, y que éstos construyen a partir de los discursos presentes en la institución. A través de este movimiento, cada institución posiciona a los sujetos en su historia “oficial”, dándoles un lugar dentro de ella (Kaës, 1980, 2002; 2005; Lourau, 1994).

Por otro lado, la propia institución *cumple funciones psíquicas*: propone a cada sujeto una diversidad de objetos parcialmente desexualizados y cumple ciertos eventos fantasmáticos (Kaës, 2005). En base a la función de marco que ofrece la institución, el mantenimiento de la vinculación del sujeto a una organización, descansa en una serie de “pactos” o “contratos” inconscientes que vehiculizan el vínculo de los sujetos con la propuesta de la institución, manifestándose en la experiencia concreta de cada grupo. Estos acuerdos refieren a una serie de fines concernientes a la supervivencia tanto de la propia institución como del sujeto en su seno y la viabilidad del grupo, traduciendo así a este nivel las renuncias pulsionales que impone el orden de la cultura al individuo. Las organizaciones actualizan tanto los “pactos de negación” –mantenimiento de “secretos” o “tabúes”– como las propuestas “narcisistas” que la institución entrega a cada individuo, los cuales hacen de amalgama que une al sujeto con la genealogía organizacional, con la historia de sus fundadores y mitos (Kaës, 2002; 2004, 2005).

Este último aspecto es relevante al considerar las fuerzas que mantienen

la permanencia de los sujetos a la institución, a partir de la ligazón del sujeto a un marco de sentido ideológico –qué posición ocupar dentro de la historia del grupo– como al desarrollo concreto de una tarea que encarna ese narcisismo (Kaës, 1980; 2002).

A fin de mantener los vínculos del sujeto con la institución en la cotidianidad de su funcionamiento, cada institución *impone la exigencia de un trabajo psíquico*, ya que los vínculos están siempre afectados por la acción de la “negatividad” –un cambio continuo que los hace ser otro de sí– como una condición inherente a la propia intersubjetividad, o sea a todo vínculo (Pinel, 2005; Kaës, 2002; Pichón-Rivière, 1985).

2.3. Sufrimiento institucional

El sufrimiento es la experiencia de displacer intenso inherente a la vida misma, coextensivo a la experiencia de la falta como del exceso, de carácter estructural de nuestra vida psíquica, dividida y primigeniamente insatisfecha (Kaës, 2004; 2005). Al mismo tiempo, es el efecto de nuestro deseo: podemos anhelar no desear más, en la esperanza de dejar de sufrir.

Se puede afirmar que el sufrimiento sobreviene cuando comienzan a fracasar las aptitudes para el mantenimiento de la continuidad del yo, dada la amenaza a nuestras identificaciones fundamentales, encontrándonos en un estado de desvalimiento primitivo, desapareciendo la confianza. Se sufre por uno mismo o por los objetos que se aman, según las relaciones variables que se establecen con la alteridad.

El sufrimiento patológico no se considera únicamente por los efectos de desorganización y destrucción profunda de las funciones psíquicas: pensamiento, imaginación, motricidad, percepción; sino por “el impedimento permanente para amar, trabajar, jugar: se asocia siempre a la imposibilidad de establecer un vínculo de amor satisfactorio... la intolerancia con el sufrimiento vital es un sufrimiento invalidante” (Kaës, 2005, p. 33).

De acuerdo a Kaës (2005), es importante distinguir la especificidad del sufrimiento en el vínculo: un sufrimiento inherente a la formación, mantenimiento y disolución del vínculo con la institución, y las formas psicopatológicas de dicho sufrimiento en el sujeto. En muchos casos es posible observar que la formación de un vínculo con otro tiene por meta evitar el sufrimiento institucional: desconocer lo que en el vínculo con la institución se está poniendo en juego.

Existen diversas fuentes de sufrimiento en las instituciones. Hay que apuntar que el término sufrimiento es específico, y por tanto es diferenciable

del término “malestar” que utilizase Freud para describir el dolor difuso que experimentaban los individuos en la cultura (Foladori, 2008). Si bien las fuentes del sufrimiento dentro de las instituciones pueden ser diversas, Kaës (2005; 2002) distingue tres fuentes principales de sufrimiento: inherente al propio hecho institucional, a la vinculación en cierta institución particular y su estructura social e inconsciente propias, o la propia configuración psíquica del sujeto. Cada una de ellas está siempre intrincada en la queja y el señalamiento de una causa, de manera tal que sostenga los requerimientos del sujeto que mantiene su vinculación.

Kaës (2005) considera esta intrincación el objeto análisis propio de lo que califica como sufrimiento “institucional”, explicitando que la institución, como objeto psíquico común, no sufre: sufrimos de nuestra relación con la institución, dentro de la relación “Yo - Nosotros”. A su vez, las instituciones disponen, precisamente, de mecanismos de defensa de apoyo a las defensas de los sujetos singulares que mantienen la no inscripción psíquica del sufrimiento fuera del campo de su experiencia (Kaës, 2002).

El rasgo específico del sufrimiento institucional refiere al “sufrimiento de lo inextricable” como la característica fundamental de la patología institucional. Nos encontraríamos en lo *inextricable* en todas las situaciones en que prevalece la confusión de los elementos o la indiferenciación de elementos y del conjunto, siendo su rasgo específico la indiferenciación intrínseca de los espacios psíquicos, en tanto confusión de las formaciones, los procesos y los efectos de sentido, dada la abolición de los límites del sí mismo, transversales a la subjetividad. Sufrimos de no comprender la causa, el objeto, el sentido y el sujeto mismo del sufrimiento que experimentamos en la institución (Kaës, 2002, 2005).

Tres de las manifestaciones principales del sufrimiento son (Kaës, 2002, 2004, 2005):

– *Sufrimiento asociado a la perturbación de la fundación y la función instituyente*: Esto refiere a un “traslape” entre la institución particular y sus funciones fundamentales. Estas fallas se manifiestan por exceso, defecto o inadecuación de la organización particular de sostener las *ilusiones institucionales* que agrupan a los sujetos. Estas ilusiones no sólo se refieren a una “misión organizacional”, sino que abarcan todo el conjunto de representaciones en torno al pasado mítico (al héroe fundador del grupo) y a las utopías sobre el futuro. Tanto la “saturación” de estas imágenes (pretender ser lo único para el sujeto) como su falta, provocan un intenso sufrimiento, ligado a una pérdida de los cimientos imaginarios que cohesionan a los miembros de una organización en torno a ideales compartidos.

- *Asociado a trabas en el cumplimiento de la “tarea primaria”*: La tarea primaria es el conjunto de funciones que fundamentan la razón de ser de la institución. Sin embargo, es constatable que cualquier conglomerado u organización estable ejecuta muchas tareas subsidiarias o suplementarias con respecto a estas funciones fundamentales, las cuales pueden ser abrumadoras (fenómenos de burocratización del sistema) o inadecuadas para posibilitar la tarea primaria, por lo cual pueden entorpecerla.
- *Asociados a la instauración y mantenimiento del espacio psíquico*: El espacio psíquico refiere, en términos simples, a la posibilidad de ejercer el pensamiento y la creatividad dentro del espacio institucional. Cuando existe un predominio de lo instituido (es decir, de la imagen única de la institución, que se complementa con sistemas organizacionales que rigidizan la acción –sistemas de control de gestión inadecuados y burocráticos) o cuando predominan las defensas narcisistas y negadoras frente a las condiciones estresantes de la tarea, se reproducen todos los síntomas clásicos del agotamiento emocional.

3. Antecedentes del estudio de caso

A continuación se sintetizan algunos de los resultados de un estudio de caso realizado en una unidad de Gendarmería de Chile que aplica la L.V.A., a fin de ilustrar los conceptos de vínculo y sufrimiento institucionales. El estudio se centró en los significados asociados al proceso de tratamiento en la medida, por parte de los profesionales que la ejecutan, describiendo aspectos ligados a la caracterización del usuario, la figura del delegado de L.V.A., y las condiciones tanto organizacionales como contextuales que promueven y/o dificultan el cumplimiento exitoso de la medida.

El CRS Sur (*Centros de Reinserción Social Sur*) fue fundado el año 1999 por delegados pertenecientes al CRS Santiago Centro, a fin de poder focalizar la acción de la medida en las comunas más vulnerables del sector sur de la capital, atendiendo a la población más numerosa y criminógena sometida a las medidas alternativas a la reclusión en el país (Gendarmería de Chile, 2003).

El estudio de caso propiamente tal (Cuevas y Guerra, 2006) se realizó en el CRS Sur a lo largo de 7 meses, durante el período diciembre de 2005 y junio de 2006, visitándolo de una a dos veces por semana. El equipo de trabajo del CRS Sur estaba compuesto por 12 delegados, una administrativa, una alumna en práctica y la jefa del Centro al momento de desarrollar la

investigación. Se entrevistó en profundidad a cada uno de los miembros del equipo, complementado la información con dos diarios de campo y la revisión de material bibliográfico de la institución. Metodológicamente, dicho estudio optó por una metodología cualitativa, y el tratamiento de la información fue efectuado mediante el enfoque de la “Teoría Empíricamente Fundada” (Glasser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1995).

A continuación detallaremos algunos resultados de dicho estudio, que ilustran el proceso de vinculación del delegado de L.V.A. con la institución y los apuntes que lo sostienen, y, asimismo, los tipos de sufrimiento institucional presentes en este caso, que son la pérdida de la tarea primaria de la institución y la reducción del espacio psíquico, presentando además las formas en que el grupo de profesionales tramita y se defiende de dicho sufrimiento.

3.1. La construcción del vínculo instituido

Se pueden enfatizar ciertos elementos que hacen referencia al proceso de adscripción y construcción intersubjetiva del rol de delegado; intersubjetiva en tanto finalmente el rol se sostiene y mantiene en la interacción en el grupo, rol en tanto desempeño organizacional de una tarea.

El delegado, como un “profesional de las ciencias sociales”, tendría –a juicio de los entrevistados– una “vocación social”, de servicio al otro, la cual sólo sería posible desarrollar en el ámbito de lo estatal. El Estado asimismo es significado como “el lugar de realización de las utopías”, desde donde se pueden desarrollar los cambios sociales. Otros delegados, desde un enfoque más “pragmático”, se refieren al Estado como “un espacio de seguridad”, destacando la “estabilidad laboral” que éste entregaría. A su vez, los delegados manifiestan que existe una discrepancia entre el sector público y el sector privado, ya que en éste “las personas” –profesionales y usuarios– se ven “reducidas” a meros “índices cuantitativos”, en donde primaría “la ganancia”, lo que se sumaría a una autopercepción de inadecuación a nivel personal para trabajar en este sector.

La “vocación social”, como un elemento que sostiene la identidad del grupo, es el resultado de sus historias vitales, profesionales, socio-comunitarias e incluso, en algunos casos, relacionadas con un pasado de compromiso político durante la dictadura militar. Esto se ve reforzado por una “inclinación” a estudiar carreras “sociales” –psicología, trabajo social, peda-

gogía, entre otras—, las cuales se “diferenciarían” de otras, ya que en ellas se enseñaría a “tratar con las personas”:

Yo trabajo desde que tenía quince años... con situaciones extremas, cachai? En barrios y poblaciones... y ahí nació mi inclinación a estudiar esta carrera (Beatriz, 11, 79).

... los aptos para esto son... psicólogos, asistentes sociales y los educadores... porque nos enseñan a trabajar con gente... (Ana, 6, 16).

Por otra parte, la invisibilidad del rol de delegado —en tanto tarea desconocida a nivel social— y su indiferenciación profesional —dada por la multiplicidad de tareas definidas por la ley 18.216 que la define— hacen que el rol se construya intersubjetivamente en el grupo más que por preceptos organizacionales o legales. De esta manera, los delegados reconocen la indiferenciación profesional, pero logran connotarla positivamente, permitiendo que la figura del delegado se pueda entender como una nueva identidad profesional:

... te desperfilas de tu profesión... y esta pega así te lo exige... tenís que meterte en temas judiciales... bien que seai de todo un poco, pero te desperfilai también... mmm... yo creo que la idea de que esto sea una coctelera de profesiones me parece bien... considerando que trabajamos con sujetos y que eso abarca un sinnúmero de áreas... (Jonathan, 13; 66, 77).

Asimismo, la ejecución de la tarea del delegado se basaría en la *expertiz* de conocimientos y habilidades adquiridas en su formación y experiencia profesional, más que en contenidos formales para el cumplimiento de esta tarea, expresándose en *el proceso de tratamiento de la LVA*: el proceso de control del usuario y la intervención profesional propiamente tal.

El proceso de control que el delegado hace con cada usuario es asumido por los primeros como una especie de “setting” legal de la medida, en donde cada uno tiene que establecer tareas de seguimiento al penado, en cuanto al cumplimiento de los requerimientos que estipula la condena: asistencia a las sesiones con el delegado, permanencia en un domicilio fijo, trabajo o capacitación laboral, etc. Estas funciones son connotadas como un conjunto de tareas estandarizadas y homogéneas que se deben realizar con todos los usuarios por igual, las cuales son consideradas como parte de la “burocracia” inherente a la medida:

... el delegado en sí tiene que hacer cumplir lo que dice la ley... es la parte administrativa que todos los delegados tenemos claro (Carolina, 2, 4).

Por otro lado, los delegados se refieren a la intervención profesional como opuesta al proceso de control, y entendida ésta como una relación exclusiva entre la “persona” del delegado y la “persona” del usuario. En efecto, ésta es considerada como una “relación paralela” a la “relación legal”, en tanto el proceso de control es entendido como obligatorio, impuesto desde la institucionalidad de la medida:

Creo que desde el respeto, la generación de vínculo, las cosas andan... dejar un poco de lado que esto es una obligación (Sebastián, 4, 17).

Sin embargo, precisamente, esta relación “persona-a-persona” se sustenta en la negación del marco legal propio de este vínculo, el de su obligatoriedad, y es, en este punto, que podemos ver un elemento del “pacto de denegación”, el cual posibilita la intervención profesional. Para reforzar lo anteriormente dicho, se puede presentar cómo los delegados connotan la relación terapéutica bajo los términos de “cercana” e íntima”, en la cual los usuarios podrían hablar y “experimentar” situaciones que no habrían experimentado anteriormente con nadie:

... en las conversaciones que hemos llevado a cabo, más que control, más que todo eso, hemos podido conversar, cosa que él no había tenido oportunidad de relatar antes, en otras ocasiones... (Carmen, 10, 32).

Es en este espacio donde se acopla el proyecto narcisista de cada sujeto en un ideal común: ser un delegado, en donde lo profesional, como rasgo identitario, es posible de ser actualizado a cada momento, manteniendo la distancia al orden burocrático que los retrotraería de ser meros funcionarios.

Para los delegados esta “relación paralela” con el usuario define *el núcleo del tratamiento*, el factor que define la eficacia de la medida, en donde ellos actualizan sus propias experticias profesionales y/o competencias “humanas”:

... porque lo que está regulado por procedimiento es más cuantitativo, lo que tú te das cuenta cuando estás en la intervención, te das cuenta que tienes a un sujeto, a su familia, a su entorno para trabajar, está dispuesto

ahí... está dispuesto todo... está dado... está sembrado el campo, y tú tienes que venir a recoger... (Alejandra, 9, 3).

En cuanto al rapport –o como lo denominan coloquialmente los delegados, el “enganche” con los usuarios–, éste sería un elemento fundamental, tanto para sustentar la intervención ulterior como para determinar su posible éxito o fracaso:

... La gente no viene porque quiere, viene obligada. Viene por una condena... y eso de venir a firmar... y ahí uno tiene que tratar de... engancharlo..., que ellos vean que uno puede realmente escucharlos (Sebastián, 4, 15).

En cuanto a los resultados formales de la medida, éstos se reducen a la ausencia o presencia de quebrantamiento y el cumplimiento de determinados estándares, no existiendo ningún tipo de seguimiento después de haber cumplido la ejecución de la medida. Dada la falta de evaluación de los resultados de la intervención, los delegados sustentan su efectividad a partir de su “percepción” sobre el proceso en cada caso en particular.

De esta forma, el cumplimiento de la medida por parte del usuario es atribuido a la propia acción del delegado: su éxito en establecer el “enganche” y sus formas de llevar la intervención. Por su parte, el quebrantamiento se atribuye a las condiciones de entrada del usuario, su “nivel de déficit” y “contagio criminológico”, el cual no fue detectado de manera adecuada por “el filtro” que harían los jueces a la hora de condenar/beneficiar a “usuarios” a esta medida:

... Para mí eso es un fracaso enorme, pero tiene que ver con el colador. Creo que tiene que ver con que el colador que hace el diagnóstico para ver si es apto o no es apto... cada vez se está mejorando más... (Carolina, 2; 21, 22).

Aquí podemos poner en relieve otro elemento del “pacto denegativo” con la institución. Los delegados no cuestionan ni exigen una medición de la efectividad de su intervención cuando el usuario egresa de la medida, dando por sentado que tiene resultados positivos que se prolongan en el tiempo, efectos de su trabajo como delegados. Al atribuir el quebrantamiento de la medida a los “déficits” del usuario y/o a la inadecuación “no diagnosticada” por los tribunales, les permite no reflexionar sobre la naturaleza de la tarea y mantener el sentimiento de logro con los casos definidos como exitosos, apuntalando el “contrato narcisista” con la institución.

3.2. El Sufrimiento Institucional en la L.V.A: La pérdida de la tarea primaria

Las dificultades en torno a la realización de la tarea primaria se expresan a partir de las diferencias entre lo dicho y lo no dicho por Gendarmería. Para la institucionalidad carcelaria, su “misión organizacional” incluye una dimensión punitiva y al mismo tiempo rehabilitadora. En los hechos, se observa que el castigo –en la forma de encierro– es la forma hegemónica de la reacción penal.

Para los delegados, aquella situación se expresa en el modelo de gestión con que opera Gendarmería, ya que la efectividad de la medida estaría dada porque el penado no vuelva a reincidir:

Los usuarios para Gendarmería serían números [...] Yo creo que tiene dos puntos de vista un tratamiento exitoso. El punto de vista legal, el que no vuelva a reincidir, ¿cachai? Desde ahí partimos. Acá son cifras, acá... Gendarmería es una institución y aquí siempre hablamos de cifras (Carolina, 2; 17, 18).

Gendarmería sólo evaluaría el control del usuario y los aspectos formales de la intervención, no considerando la experticia profesional de cada delegado, generando además tareas anexas en pos de indicadores de gestión, aumentando la carga de trabajo en detrimento de la reinserción. Estos elementos son asumidos por los delegados como inherentes al sector público:

Mira, la verdad es que a medida que ha pasado el tiempo, el espíritu de la LVA ha ido variando, porque hemos tenido muchos requerimientos por el cumplimiento de metas, una preponderancia de lo cuantitativo, en donde lo técnico se ha ido dejando de lado... (Érika, 14, 9).

Al final hemos quedado más bien en trámites burocráticos, administrativos, más que por los niveles de intervención que nosotros tenemos, eh... cómo te evalúan a ti como profesional en la medida tampoco... Ahora... eso en el sistema público es así aquí y en la quebrá del ají... en todas partes te evalúan a en términos cuantitativos... (Carmen, 10, 67).

Otro elemento atribuido a la gestión de Gendarmería, es la arbitrariedad por parte de quienes toman las decisiones, cómo son fijadas las metas y tareas a ejecutar, afirmando los delegados que aquellos no conocen técnicamente ni el trabajo concreto ni las condiciones en que éste se realiza:

... Son sólo burócratas que escriben papers sin saber qué es lo que se hace aquí, ni en las condiciones de trabajo en que tenemos que hacerlas (Andrés, nota de campo, 21/04/06).

Los delegados hacen también referencia a una serie de condiciones particulares a este CRS. Con la llegada de la Reforma Judicial, aumentó el número de casos que deben atender, y junto con ello la peligrosidad de los nuevos usuarios:

... Desde un principio, acá, con la reforma procesal penal, se dijo: los que eran malos y estaban presos van a quedar en la libertad vigilada, y los más malos van a quedarse presos (Francisca, 7, 26).

Los delegados acusan una gestión deficiente de parte de la jefatura directa del CRS, responsabilizándola de no formalizar los recursos suficientes para enfrentar el aumento de la carga laboral, además de un liderazgo inadecuado para con el equipo, siendo complaciente con otros actores del sistema:

... [a la jefa] le gusta quedar bien con los otros actores del aparato penal... con los jefes de arriba, entonces ella nos tira más pega, más presentenciales, como si no tuviéramos nada que hacer... y nos tenemos que quedar hasta tarde no más (Alejandra, nota de campo, 31/05/06).

3.3. La vivencia y estrategias frente al sufrimiento: reducción del espacio psíquico y el grupo como mediador

El conjunto de situaciones enunciadas que grafica la alteración de la tarea primaria se percibe como elementos distinguibles entre sí, pero son experimentados como una totalidad por parte de los delegados. El grupo llama a esta problemática “situación de colapso”, la cual es percibida como inminente, y cuyos efectos se expresarían tanto en la ejecución de la tarea como en la salud mental de los operarios del servicio.

Por una parte, se habla de un “colapso del servicio como tal”, es decir, una incapacidad absoluta de la medida de seguir funcionando. Esta amenaza inminente se experimenta, dada la complejización del perfil del usuario y la burocratización que afecta a la medida, como la supremacía del proceso de control sobre la intervención profesional:

... me gusta trabajar con gente... y ahora lo único que estoy haciendo es realizar una función de controlador... más allá de atender a la persona acá, yo no puedo hacer nada... las normas técnicas establecen un número de treinta y tenemos ochenta... y como somos circo pobre más encima hay que hacer de secretaria... que lleva un mes con licencia... y eso a mí me tiene súper disconforme y por otro lado también me dan ganas de irme porque a mí me gusta trabajar con la gente, no venir y preguntar “¿cómo te ha ido?, firme aquí y nos vemos el otro mes...”, y no queda tiempo para atender... las personas vienen todas con problemas (Francisca, 7, 4).

Los delegados percibirían que tendrían “menos tiempo” para afianzar un vínculo con cada usuario, debiendo *priorizar* con quienes intentar la vinculación, impidiéndose con ello ejecutar intervenciones en sujetos que las pudiesen requerir:

... Me siento como con mucha menos energía de cuando empecé. Eh... con esos casos de que el vínculo requiere más trabajo, requiere de más empeño (gesto de ahogo), me falta como el aire, me falta el aire... Entonces, eh... con los otros casos que hay un poco más de... son más expeditos, hay más facilidad... el menos aire que tengo me alcanza. Y creo que eso... se mezcla mi agotamiento con las dificultades que pone el otro. ¡Es ahí obviamente que se produce un alejamiento! Más distancia. Yo creo que eso afecta, eso influye como delegado (Sebastián, 4, 36).

El colapso también se experimenta como una especie de proceso hacia una “entropía” del servicio, en el cual, por ejemplo, en un futuro cercano sólo existiría el puro control administrativo del usuario:

... No se por qué, pero me lo imagino como casi: “pasa, entra aquí; cómo has estado; firma aquí. Chao”. Porque creo que aquí no va a pasar nada”. Eso. No va a pasar nada... (Francisca, 7, 45).

Por otra parte, la situación de colapso en el equipo de delegados es experimentada como cansancio y frustración personal, motivados en que ya que no desean efectuar un mero control de los usuarios. Este cansancio es asociado a un deterioro de la salud mental del grupo, y sobre el cual la institución debería actuar, pero el grupo se percibe como objeto de abuso por parte de Gendarmería:

... Entonces la dimensión del asunto, ¡Yo la verdad del asunto es que me estoy desmotivando! Y lo voy haciendo a lo (servicio) público (Carolina, 2, 45).

... Acá la cantidad de licencias... el deterioro que uno sufre en este tipo de pega es algo que no se abarca... es un tema que a mi me da vueltas... muchos estamos con atados y problemas y nos ponemos el traje de delegado y eso queda a un lado... a veces hace bien porque te saca del problema, pero es pena ser como el payasito que tiene que hacer gracias, y da lo mismo... (Jonathan, 13, 116).

... Nosotros somos un buen sistema de rehabilitación y no nos aprovechan. Nos sobreexplotan, en vez de darnos recursos, seguir motivándonos para seguir trabajando... (Carmen, 10, 84).

A raíz de todas estas situaciones, los delegados perciben que su accionar se vuelve contradictorio con el operar de Gendarmería:

... Yo siento la institución se mueve por inercia no más... por inercia (hace gestos). Gira y gira, casi sin conciencia... (Sebastián, 4, 36).

... cuando uno va en un vehículo que delante va un camión y no se puede pasar... y hay que seguir al ritmo del camión... no se puede avanzar más... tienes que ir a un ritmo de la institución, pero no se puede ir más lejos... (Iván, 5, 75).

Los delegados creen que se producirá una problemática grave con *un usuario particular*, lo cual haría que, irónicamente, la medida adquiriera visibilidad tanto para Gendarmería, como para la opinión pública:

... No hay nada de arriba que diga qué pasa si llegan a los cien casos... entonces ¿qué tiene que pasar? Que un penado se mande un tremendo cagazo y digan los medios de comunicación: “Él estaba cumpliendo libertad vigilada...”. Y tiene que llegar la tele, y digan: “¡Chucha!... ¿existía esta hueá en el diecisiete y medio de la Gran Avenida! ... eso era nuestro, de Gendarmería, y nadie nos dijo...”. Entonces, o es una cosa o la otra. O colapsamos nosotros o bien esperamos que pase eso. (Beatriz, 11, 103).

Frente al estado de situación descrito, el grupo efectuó un primer movimiento de “queja”, el cual se remite a un rumor entre pares, pero se mantuvo el ritmo del trabajo:

... mmmm... claro... el año pasado... por esta situación el clima estaba complicado... estábamos demasiado obedientes... de producir, producir, producir... y si te decían algo, seguir produciendo y quedarte callado... entonces... había como mucho murmullo... mucho malestar, pero comentándolo con el de al lado no más... (Jonathan, 13, 94).

Para mantener este movimiento, los delegados han construido una imagen grupal de “ser un buen equipo”, que trabaja en condiciones de “adversidad absoluta”, y a costa de “sacrificios personales”; respondiendo “históricamente” a las demandas laborales que le realiza Gendarmería:

... Nosotros trabajamos en base a metas... y todos los años como que cumplimos las metas, y este CRS como que la lleva a nivel país en cumplimiento de metas. Porque nosotros vemos las comunas más peligrosas, las más populosas... y este CRS se ha caracterizado por cumplir con todo lo que nos piden, y puede ser que ya no cumplamos con lo que nos piden... estamos en una situación de crisis (Ana, 6, 37).

Una de las situaciones que permitió que el conflicto con la institución se hiciera manifiesto, fue un hecho ocurrido entre la jefa del CRS y uno de los delegados. Ella le manifestó su inconformidad con los informes entregados, cuestionando la capacidad de trabajo del profesional. Él le planteó que si bien él reconocía su error, éste se debía a la sobrecarga laboral y a la falta de computadores para realizar el trabajo. La jefa, interrumpiendo al delegado, le responde: “eso no es una excusa”, arrojando, al mismo tiempo, una de las carpetas sobre la pila de informes dispuestos sobre el escritorio, frente al delegado.

Esta situación fue referida en la reunión técnica de evaluación semanal del grupo —en la cual se encontraban los investigadores—, produciéndose una discusión abierta entre los delegados, la que genera, a su vez, un movimiento reivindicativo de derechos ante las autoridades del servicio, y diversas acciones a nivel gremial:

... Ahora, como operativos qué podemos hacer. Yo lo he planteado un montón de veces, no hagamos la pega. Y ya empezamos... eh... Bueno, hay que hacer la planilla (una tabla para contabilizar casos atendidos), ¡no la hagamos no más! Y cuando llegaron a ver el estado de avance de la planilla, vieron que había cero estado de avance... “¿y por qué no la están haciendo?”. Porque no tenemos las condiciones pa’ trabajar, y no tenemos el tiempo... y no tenemos computadores pa’ empezar, ¡y porque es inaplicable! En las condiciones... Entonces, esa es una forma de presión (Beatriz, 11, 91).

Al momento de finalizar la investigación de campo, los delegados habían confeccionado un petitorio a las autoridades de la Dirección Regional Metropolitana y la Dirección Nacional de Gendarmería, se habían negado a confeccionar la planilla de control de gestión y a recibir más casos, hasta que las autoridades propiciaran las condiciones necesarias para retomar las

labores del servicio. Ulteriormente, se produjo un cambio en la jefatura del CRS Sur, se reasignaron delegados a otros centros, se contrataron más profesionales y se trasladaron las dependencias del CRS a su ubicación actual.

4. Discusión y conclusiones

A partir del análisis del presente caso, podemos entender que el vínculo que se establece entre sujeto y trabajo –entendido éste genéricamente como actividad humana– se constituye a partir de un doble anclaje. Por una parte, un ámbito organizacional, relativo al sistema explícito de roles, tareas y procesos burocráticos, y uno institucional, relativo a su vez al conjunto de símbolos/significaciones que, en cuanto apuntalamientos, mediatizan el comercio pulsional del sujeto en la relación con cada agrupamiento en el que participa. Esta distinción es relevante, en tanto el vínculo, generado desde estos dos ámbitos, puede entrar en conflicto a raíz de esta doble condición.

El nivel institucional, entendido como metamarco de los grupos, nos permite entender cómo los delegados apuntalan su identidad en un contexto de sentido que unifica las historias particulares. Esto se expresa concretamente en cómo la “vocación social”, como forma de ideología grupal (Kaës, 1980, 2002), toma una forma reconocible a partir de que en esta medida penal ellos se vuelven “tratantes de usuarios”. Esto nos permitiría entender a la misma noción “identidad social”, no sólo como un producto de la participación fáctica de los sujetos en grupos, en donde éstos se intercambian sólo contenidos identitarios e ideosincráticos (véase, v gr. a Swann, 1987), sino como un producto de la mediación que cada grupo humano hace de diversas significaciones institucionales, y por tanto colectivas (Fernández, 1989; Lourau, 1994).

Si recordamos lo expuesto sobre el papel mediador de las organizaciones en la configuración de las instituciones (Lourau, 1994; Lapassade, 1977), podemos colegir cómo la propia identidad de los individuos sería, en sí misma, un elemento de esta mediación de distintos órdenes institucionales, que se lleva a cabo en un estamento organizacional determinado. Esto es equivalente a lo plantado por Bleger, de que en algún punto la propia personalidad del sujeto coincide con la organización en la que participa, por cuanto la disolución de la segunda implica la disolución de la primera (Bleger, 1985).

En el caso analizado, todo ello se evidencia en cómo la adscripción y construcción del vínculo se establece en base a un orden precedente de

significaciones que dotan de sentido a un rol invisibilizado socialmente. Es como “trabajador del Estado” –con la pluralidad de significados particulares que tiene este elemento para cada quien– que los delegados mantienen y construyen un vínculo con su trabajo.

A nivel organizacional, como nivel “manifiesto” de la institución –lo burocrático–, las tareas concretas de control y tratamiento que cada delegado ejerce con los usuarios en cada caso particular, expresan la naturaleza de la vinculación con la tarea primaria de la institución –“el tratar” en esta medida penal–, operación que a su vez se sustenta ideológicamente en el discurso grupal (Kaës, 1980; Pucheu, 1998) de la vocación social al que adscribe cada sujeto, “materializándose” el vínculo con la institución.

La tarea primaria de la institución es la razón del vínculo que establece con sus sujetos: sin llevar ésta a cabo, la institución no puede sobrevivir (Bleger, 1985; Kaës, 2002, 2004, 2005). En este caso, la tarea primaria de la LVA, de acuerdo a la ley que la rige (N° 18.216), es el tratamiento del usuario para su reinserción. Este tratamiento implica la resocialización/rehabilitación del usuario, entendido por los delegados como un “sujeto de déficit” (Cuevas y Guerra, 2006), es decir, carente, desocializado, inhabilitado. Lo anterior sostiene la fantasía de los delegados de ser ellos quienes son capaces tanto de “nutrir” como de entregarle al otro lo que ha “perdido”.

Es en la tarea propiamente tal de rehabilitación con el usuario en donde se expresan preferentemente tanto el conjunto de fenómenos del vínculo institucional –las renuncias pulsionales, los pactos narcisistas y denegativos– como las posibilidades tanto de defensa como de manifestación del sufrimiento institucional. Es desde este espacio de relación directa con otro durante el tratamiento –que Gendarmería define sólo de manera formal y no en cuanto sus contenidos– que los delegados pueden desplegar su proyecto profesional, generándose con ello un efecto de acoplamiento con la institución (Foladori, 2008), en términos de que la realización de la institución conlleva una realización personal de aquellos que trabajan en la misma.

De esta manera, la relación con el usuario permite sostener la relación con la institución. A partir del tratamiento con el usuario se posibilita y sostiene el espacio psíquico –pensar y crear– de los delegados, permitiendo mantener la distancia con la institución y su permanencia en ella, más allá de lo establecido en las prescripciones del rol y las definiciones de la tarea.

No obstante, no deja de ser paradójica la condición de una medida que busca formar, nutrir, socializar al otro, pero que es impuesta a este otro. ¿Cómo el delegado puede tolerar esta paradoja? A nuestro juicio, aquí ope-

ra el pacto denegativo que “soterra” las posibilidades de hablar sobre esta condición, la cual afecta la naturaleza de la tarea en tanto asistentes/educadores. Por tal “pacto”, ésta no puede ser considerada como una imposición, y el usuario debe, por tanto, aceptar el “amor” de cada delegado. Lo contrario conllevaría cuestionar las condiciones de efectividad del tratamiento, pudiendo minar el contrato narcisista, y haciendo que la fantasía de “goce” –en un sentido lacaniano– del delegado en/por su tarea se diluya.

Precisamente vemos cómo la tarea primaria –la acción de tratar– se ve trastocada por una suerte de hipertrofia burocrática de la medida, la que adquiere la forma de tareas de lógica casi aleatoria para los sujetos, y que son impuestas desde la plataforma administrativa del sistema. Esta sobrecarga laboral –vivenciada como una imposición anexa e incluso contraria a la tarea primaria de la institución– afectaría notoriamente la ejecución del “tratamiento” que ofrece la LVA. Sin embargo, a pesar de que existe un grado de conciencia sobre esta imposición, de todas formas se termina experimentando esta imposibilidad de cumplir con estos procedimientos burocráticos, como si esto fuese un problema personal de cada delegado. Este momento del sufrimiento institucional evidenciaría, a nuestro juicio –para utilizar la expresión de Gerard Mendel–, la psicologización de un conflicto de carácter socio-político (Mendel, 1973; Foladori, 2008).

Aquí estaríamos frente a la imposibilidad de atribuir a la institución el origen del problema, dada su función estructurante de la psique del sujeto. Atacar la institucionalidad implica atacar el punto de anclaje de la identidad de cada sujeto. Es por esto que la problemática se traduce en una demanda de orden organizacional, en donde cada sujeto “debe poner de su parte” para el cumplimiento de la tarea primaria, el mantenimiento de la institucionalidad que lo sostiene, su adscripción a la medida y la mantención del nivel de significaciones atribuidas al Estado y el servicio público. En tanto el Estado posibilita la fantasía de la comunidad como actualización de formas comunes de cumplimiento de deseo (Kaës, 2002), atacar la institucionalidad es poner en duda la efectividad del trabajo que realizan los delegados, a nivel personal –poner en juego el contrato narcisista– y, a nivel social, poner en duda la naturaleza de la tarea de la institución –el conjunto de los significados grupalmente construidos de tratar/rehabilitar a cada usuario–, ya que hacer eso minaría el apuntalamiento de su identidad desde la medida penal y como trabajador del Estado.

Para los delegados, la tarea primaria de Gendarmería sería la reclusión –es decir el castigo– por sobre la reinserción. Esta última está explicitada en las “misiones organizacionales” tanto de la L.V.A y las medidas alternativas a la reclusión, como del propio sistema “tradicional” de prisiones (Gobierno de

Chile, 1998). Sin embargo, podríamos afirmar que, si bien la reinserción está “reconocida” a un nivel organizacional, no posee una legitimidad institucional y que, por ello, a pesar de contar con una orgánica propia, no tiene la misma preponderancia en el accionar de Gendarmería, lo que en la práctica hace que las tareas resocializadoras “se acaten pero no se cumplan” para la institución.

En este escenario, los delegados a partir de “su” ideología de grupo, se perciben como quienes “rescatan” o devuelven la posibilidad de cumplimiento de esta tarea primaria de Gendarmería, en una relación de complementariedad, como efecto de recreación de la representación ideológica de la finalidad de la institución. En la medida en que Gendarmería concibe la tarea en términos de sus resultados cuantitativos, reduce su ejecución a una tarea de mera vigilancia, transformándose en una fuente de sufrimiento, y expresando con ello la disfunción de la institución como metamarco de sentido.

Las fuentes de sufrimiento están asociadas tanto a las dificultades organizacionales que traban el cumplimiento de la tarea, como a las condiciones materiales –recursos, espacios de trabajo, condiciones ambientales– que resultan inadecuadas para posibilitar su cumplimiento. Es interesante apuntar que las dificultades meramente materiales de cumplimiento de la tarea son integradas en el pacto de negación, lo cual posibilita el mantenimiento del contrato narcisista con la institución, silenciando su carácter obstaculizador para el cumplimiento de la misión del delegado. Esto se hace por medio de la racionalización de las carencias, las cuales son significadas como “inherentes” al servicio público, y que, por ello, todo delegado las debe simplemente “tolerar”.

Otra forma defensiva del grupo frente a la crisis de la tarea –el “colapso”– puede verse en el funcionamiento del *Consejo Técnico de la L.V.A.* Este Consejo había sido pensado como un espacio de apoyo al desempeño profesional de los delegados, en donde pueden discutir cada uno de los casos, evaluar criterios de tratamiento y recibir sugerencias por parte de otros miembros. A nivel psíquico, podemos decir que aquí se podría desarrollar la puesta en juego de la creatividad del grupo: tramitar las fuentes de sufrimiento asociadas a la tarea y la estabilidad del psiquismo de cada delegado.

Sin embargo, en la medida en que aumentó el número de casos y su burocratización, este espacio se “ritualizó” en función de hacer más efectivo el proceso de burocratización de los casos. Ya no se discutían opciones de tratamiento, sino simplemente el ponerse de acuerdo en los criterios que establecían el cumplimiento de la medida; ya no era cada delegado decidiendo con culpa el no “rescatar” a cada usuario, sino el grupo como “Con-

sejo” lo establecía así. Se puede sostener como en el espacio psíquico del grupo se elabora, desde la ideología en su función de defensa individual y colectiva, un soporte logístico y una justificación que permite aliviar la culpa particular por “no amar” y depositar en el grupo la resolución, protegiendo así el psiquismo de cada delegado y junto con ello preservar “la identidad” del grupo (Kaës, 1980).

Habiendo sido trastocado el “espíritu” de la medida, sumado a una burocratización excesiva de la tarea y el aumento explosivo del número de casos a “tratar” –vigilar–, el espacio psíquico de los delegados se empieza a reducir. Este espacio se reduce en la medida en que ya no hay tiempo para vincularse con cada uno de los usuarios, dada la preeminencia de las tareas de control. Esto afecta la posibilidad de efectuar el movimiento pulsional que posibilita y mantiene el “contrato narcisista” con la institución (Kaës, 2002, 2004).

Haciendo referencia al orden institucional mismo del caso descrito, se justifica, a nuestro juicio, una perspectiva que considere esta dimensión del fenómeno. Tal como se ha argumentado en diversos estudios criminológicos y en algunas investigaciones empíricas, la discrepancia que se produce entre la finalidad de la “rehabilitación” y la reinserción social –como las finalidades institucionales en que se adscriben a las penas alternativas a la reclusión– y el nivel organizacional concreto, que más bien patentiza la finalidad del castigo –incluso de la subrepticia exclusión social– en la ejecución de esta medida penal, es una lógica global de la institución de “defensa social” como tal, desde su concepción en los siglos XVIII-XIX, hasta la actualidad (Melossi y Pavarini, 1977; Foucault, 1998; Young, 2003; Wacquant, 2004; Cuevas y Guerra, 2006).

Si tomamos nuevamente en consideración a Lourau, y su concepción del orden transversal de cada organización (Lourau, 1994) –cómo éstas traducen diversos órdenes institucionales– vemos aquí cómo se desarrollan las dos tendencias contrapuestas tanto del Estado como del sistema penal como institución: la lógica de la “rehabilitación” –como manifestación del poder “pastoral” del Estado– y la lógica del control social –como manifestación a su vez de la biopolítica estatal, utilizando los términos de Michel Foucault para describir estos fenómenos (Foucault, 1992, 2007). De esta forma, puede entenderse cómo la perversión de la función de la L.V.A. se hace en aras de cumplir con la lógica del control social propia del Estado.

Es a partir de estas institucionalidades que discrepan pero al mismo tiempo serían “complementarias”, que la demanda de los delegados al Estado es que se cumpla la institucionalidad de “rehabilitar”. Esto se hace, como vimos, en pos de asegurar la identidad que vincula su posición en la institu-

ción, sin cuestionar las claves que la sostienen. El delegado, al adherir al discurso mismo de la institución, exigiéndole que se “haga cargo” de lo prometido, reduce el conflicto de instituciones contrapuestas, siendo éste “traducido” a nivel organizacional, a partir de una situación particular –el acto de provocación de la jefatura a un delegado–, negando con ello el sufrimiento asociado a lo inextricable de la vinculación con la institución misma.

Vemos que todo este movimiento, finalmente, le permite al grupo depositar en un “otro” concreto las dificultades de la vinculación con la institución, pudiendo visibilizar y señalar a quién amenaza la realización de la tarea, y en esa misma medida mantener los apuntalamientos que aseguran la estabilidad del vínculo que sostiene la adscripción de los sujetos a la institución, protegiendo el psiquismo de los delegados, y manteniendo tanto la ejecución de la tarea como el orden de la institución.

Referencias bibliográficas

- Berenstein, I. y Puget, J. (1988). *Psicoanálisis de la pareja matrimonial*. Buenos Aires: Paidós.
- Bleger, J. (1985). *El grupo como institución y el grupo en las instituciones. Temas de psicología*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Castoriadis, C. (2003). *La institución imaginaria de la sociedad*. Tomo I. Barcelona: Tusquets.
- Cuevas, M. y Guerra, R. (2006). *Vigilar y tratar. Representaciones sociales sobre el tratamiento del desviante social en delegados de libertad vigilada del adulto*. Tesis de Grado para acceder al título profesional de psicólogo. Universidad de Santiago de Chile.
- Dejours, C. (1980). *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Credal-Humanitas.
- Diamond, M., Allcorn, S. y Stein, H. (2004). The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relations theory. *Human Relations*, 57, 31-53.
- Departamento de Tratamiento de Medio Libre (2008). 25 Años de la Ley 18.216. *Revista de Estudios Criminológicos y Penitenciarios*, 12, 51-87.
- Espinoza, G. y Soto, A. (2008). El vínculo que establece el trabajador o trabajadora con la empresa flexible: El caso de una empresa de servicios. En Soto A. (Ed.). *Flexibilidad laboral y subjetividades*. Santiago: Lom Ediciones; Universidad Alberto Hurtado.
- Fernández, A. (1989). *El campo grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Foladori, H. (2008). *La intervención institucional*. Santiago: Editorial Arcis.
- Foucault, M. (1992). *Genealogía del racismo*. Madrid: Ediciones de la Piqueta.
- Foucault, M. (1998). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI.

- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica. Curso del College de France (Enero - Abril de 1979)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Freud, S. (2003). *Totem y tabú*. En *Obras completas. Vol. 1*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Freud, S. (2003). Psicología de las masas y análisis del yo. En *Obras completas*, Vol. 3. Buenos Aires: El Ateneo.
- Freud, S. (2003). El malestar en la cultura. En *Obras Completas*, Vol. 3. Buenos Aires: El Ateneo.
- Freud, S. (2003). Moisés y la religión monoteísta. En *Obras completas*, Vol. 3. Buenos Aires: El Ateneo.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of the grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gobierno de Chile (1983). *Ley 18.216 sobre penas alternativas a la privación de libertad*. Santiago.
- Gobierno de Chile (1998). *Documentos de circulación interna Departamento de Readaptación*. Santiago: Gendarmería de Chile.
- Hofer, M. (2003). Veinte años de aplicación de la Ley 18.216. *Boletín Jurídico del Ministerio de Justicia*, (2), 4-5, 157-185.
- Jaques, E. y Menzies, I. (1969). *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*. Bs. Aires: Paidós.
- Juste, Merz y Mery (1998). *Medidas alternativas a la reclusión: La experiencia en Chile, Estados Unidos, España e Inglaterra*. Santiago: Ediciones Francisco José Folch, Paz Ciudadana.
- Kaës, R. (1977). *El aparato psíquico grupal*. Barcelona: Granica.
- Kaës, R. (1980). Mentalidad del ideal y espíritu de cuerpo, en *La Ideología, estudios psicoanalíticos*. París. Extraído el 23 de octubre de 2009 desde www.campogrupal.cl
- Kaës, R. (2002). *Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones*. En Kaës, R. *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Kaës, R. (2004). Complejidad de los espacios institucionales y trayectoria de los objetos psíquicos. *Revista Asociación psicoanalítica de Buenos Aires (A.P. de B.A.)*, Vol. XXVI, (3). Extraído el 19 de mayo de 2007, desde www.apdeba.org/publicaciones/2004/pdf/Kaes.pdf
- Kaës, R. (2005). *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*. Buenos Aires: Paidós.
- Kernberg, O. (1999). *Ideología conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Lapassade, G. (1977). *Grupos, organizaciones, instituciones*. Barcelona: Granica.
- Lourau, R. (1980). *El Estado y el inconsciente*. Barcelona: Kairós.
- Lourau, R. (1994). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Melossi, D.; Pavarini, M. (1997). *Cárcel y fábrica (Siglos XVI-XIX)*. México: Siglo XXI.
- Mendel, G. (1973). *Sociopsicoanálisis I*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ministerio de Justicia (1997). *¿Castigar o rehabilitar? Las penas alternativas a la prisión*. Santiago: Gobierno de Chile.

- Ministerio de Justicia (2003). *Normas técnicas de Libertad Vigilada del Adulto*. Santiago: Departamento de Tratamiento del Medio Libre, Gendarmería de Chile.
- Pichón-Rivière, E. (1985). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pichón-Rivière, E. (1989). *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pinel, J. (2005). La desligazón patológica de los vínculos institucionales en instituciones de tratamiento y reeducación. En Kaës, R. *et al.*, *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*. Buenos Aires: Paidós.
- Pucheu, A. (1998). Ideas sobre los efectos psicológicos de los procesos de modernización. *Revista Chilena de Psicología*, 19, 49-56.
- Pucheu, A. (2009). Liderazgo de enfermeras supervisoras: ¿Cómo influyen sobre las enfermeras clínicas? *Horizonte de Enfermería*, 20(1), 13-26.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1995) *Basic on qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Swann, W. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1038-1051.
- Tomicic, S. y Medel, C. (2002). *El rol del delegado de Libertad Vigilada del Adulto*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Gendarmería de Chile.
- Wacquant, L. (2004). *Las cárceles de la miseria*. Buenos Aires: Manantial.
- Vanheule, S.; Lievrouw, A., Verhaeghe, P. (2003). Burnout and intersubjectivity: A psychoanalytical study from a Lacanian perspective. *Human Relations*, 56 (3), 321-338.
- Young, J. (2003). *La sociedad excluyente*. Madrid: Marcial Pons Ediciones.