

EL ANÁLISIS DE LO  
INSTITUCIONAL EN LA  
ESCUELA. UN APORTE A LA  
FORMACIÓN  
AUTOGESTIONARIA PARA  
EL USO DE LOS ENFOQUES  
INSTITUCIONALES

Fernández, Lidia M. 

(1998).  
Buenos Aires: Paidós

---

## Capítulo Cuatro. El conocimiento de las instituciones

El conocimiento de un establecimiento institucional puede procurarse a través de diferentes caminos. La observación directa de su vida cotidiana y el análisis de la información que proveen sus documentos y su personal son las dos vías de acceso más directas.

No obstante, el procedimiento no es tan simple si en nuestra expectativa está el avanzar sobre la mera descripción de lo formal y manifiesto para adentrarnos en el nivel de las significaciones y los "no dichos" institucionales.

El enfoque de estudio que procuraremos presentar en este apartado incluye este último objetivo como condición sin la cual -en el caso de los establecimientos- nos veríamos limitados en la posibilidad de comprender el estilo institucional y su vinculación determinante con la producción en sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

Es de interés partir de una especificación sintética pero puntual de algunos de los supuestos del enfoque institucional con que vamos a trabajar

1. En función de su historia particular; de las características de sus miembros, de la singularidad de sus ambientes y sus recursos, cada establecimiento hace una versión única de los modelos institucionales generales.

2. Esta versión es en sí una cultura institucional que incluye: un lenguaje; un conjunto de imágenes sobre la institución misma, sus tareas, los distintos roles funcionales y cada una de sus condiciones; un conjunto de modalidades técnicas para el cumplimiento de las acciones vinculadas a su producción y mantenimiento; una particular forma de plantear y resolver las dificultades, de manejar el tiempo, el espacio, los recursos y las relaciones con el ambiente, una serie organizada de maneras de ordenar las relaciones de los individuos entre sí en lo referente a la tarea y el gobierno institucionales.

3. Cualquier proyecto o programa que se proponga cumplir acciones dentro de un establecimiento institucional debe considerar el espacio singular que él conforma como campo de operación decisivo, y a los miembros, como actores impostergables. En ese sentido la mayoría de las corrientes "institucionalistas" del análisis institucional en -términos genéricos- parte de considerar que ningún acceso o conocimiento de lo idiosincrásico institucional es realmente posible sin el aporte privilegiado que significa la interacción con los componentes de la institución.

4. Alcanzar a comprender el estilo y el lenguaje propios de una unidad institucional se convierte en la vía de acceso -y la barrera- al conocimiento y la comprensión del modo en que se produce un cierto tipo de resultado.

Consideremos aquí como resultado no sólo los 'productos' formalmente perseguidos (automóviles en una fábrica automotriz; sillas, mesas en una fábrica de muebles; enfermos curados en un hospital; egresados en una escuela...) sino además el conjunto de la cultura institucional -que resulta también del intercambio de los individuos entre sí y con sus condiciones materiales-, los grados de gratificación, identidad y adhesión a los valores institucionales, los sentimientos de pertenencia y "espíritu de cuerpo" que poseen los individuos como derivados de su participación en la vida institucional.

5. El acceso al conocimiento de lo institucional en sus aspectos no manifiestos especialmente en lo que tiene que ver con las dimensiones sociopolíticas y psicoafectivas de la vida en el establecimiento- se verá obstaculizado por fenómenos de ocultamiento y resistencia conscientes o inconscientes de los miembros, aun cuando parte de ellos seamos nosotros mismos en nuestro intento de comprender mejor los establecimientos que integramos.

La negación y la resistencia a conocer configuran el primer obstáculo para "remover" en el intento de análisis.

6. El conocimiento de lo institucional se verá también obstaculizado por nuestra propia implicación no controlada. Seamos o no miembros de la institución que estudiamos, estaremos de todos modos comprometidos emocionalmente con ella pues, de forma inevitable, la índole del material conmueve nuestras imágenes y vínculos con las instituciones sociales.

De todos modos es gracias a los fenómenos de implicación que podemos «resonar" con las experiencias institucionales de los otros y obtener un material imprescindible en la comprensión de los fenómenos humanos. Siempre y cuando nuestra implicación pueda hacerse explícita y convertirse en material de análisis.

La dificultad para hacer consciente nuestra propia implicación y discriminar sus efectos es el segundo obstáculo que deberemos superar.

7. La comprensión de lo institucional y las instituciones nos exigirá un proceso minucioso de desciframiento de significados. Cuanto más alejada de nuestra experiencia esté una institución (pensemos en el arqueólogo que intenta comprender las formas de vida de una cultura a través de la interpretación de sus restos culturales) o cuanto más próxima a nosotros sea (pensemos en el historiador que desea interpretar fenómenos sociales de los que es contemporáneo) más difícil será la tarea de descifrar. En un caso, porque la distancia es excesiva y en el otro, porque no hay distancia.

Encontrar las condiciones y las técnicas que permitan la interpretación confiable de los datos es nuestro tercer obstáculo importante.

Veamos qué es posible hacer frente a estos obstáculos.

#### **4.1. El problema de la resistencia al conocimiento**

La experiencia y la investigación en el campo de las ciencias humanas -aquellas que trabajan en el conocimiento de realidades únicas: un hombre, un grupo, una organización, una comunidad en singular- proveen suficiente evidencia para suponer con cierto margen de seguridad que la resistencia a conocer está ligada profundamente a diferentes prohibiciones sociales que pesan sobre el conocimiento.

El conocimiento está ligado al cuestionamiento y la crítica social, y en sí es peligroso. En esa cualidad de peligrosidad se liga a la vivencia de riesgo asociada a la curiosidad que la infancia tiene respecto de las zonas prohibidas de la experiencia adulta.

De este modo el riesgo que significa el conocimiento de los "secretos" de la vida social se une en los sentidos emocionales a las vivencias del riesgo que significaba el conocimiento de los "secretos" de la vida interpersonal y familiar de los adultos de los que dependíamos. Seguramente cada uno de nosotros puede poner innumerables ejemplos de situaciones en las que experimentó el riesgo y la culpa por haberse "asomado", por haber "espiado", por haber querido saber acerca de las zonas secretas y prohibidas de su vida cotidiana. Todos, además, tenemos como experiencia reciente en nuestra vida social y política que "conocer", "saber" lo que sucedía se ligó al peligro de muerte, y la manera en que la negación y la resistencia a conocer funcionaron en nosotros como auxiliares mágicos frente a ese peligro. Si lográbamos vivir como si nada sucediera, nos sentíamos a salvo.

Es innecesario decir que en situaciones de intensa represión social en la que efectivamente existe riesgo real para los que cuestionan lo instituido, el intento de análisis institucional es casi una utopía. Sería ilusorio pretender -no tendríamos derecho, además- que las personas pudieran aventar los contenidos de peligrosidad cuando el peligro es real.

La condición primera para el análisis institucional, cualquiera que sea su enfoque, es la garantía de una situación de seguridad real en la que no existen amenazas de ningún grado y donde se puede encarar el análisis de lo instituido sin temor a la emergencia de fuerzas instituyentes. Una condición tal posibilita el surgimiento de las significaciones de peligrosidad provenientes de la experiencia institucional y permite su análisis, su comprensión y su discriminación. Algo así como desprender de la experiencia actual el "lastre" de los efectos de nuestra experiencia pasada y encarar el presente con la potencia de nuestro pensamiento adulto.

Las personas que componen un grupo o un establecimiento institucional concreto suelen decidirse a encarar un análisis institucional cuando pueden comprometer mutuamente una suspensión del juicio, la recriminación y el castigo por las diferencias en los modos de percibir y valorar la realidad. Este compromiso es generalmente difícil de asumir si cada uno de los miembros, o algunos de ellos por lo menos, no ha hecho ya un camino de reflexión acerca de las instituciones que le permita constatar que la desocultación y el develamiento de las ideologías no son peligrosos en sí sino sólo en relación con los sectores o las personas que usufructúan la situación oculta.

A modo de ejemplo: hacer manifiesto que en una organización todos tienen derecho al voto y son, por consiguiente, dueños en igualdad de condiciones (informar esto a los nuevos miembros y capacitarlos para asumir esa responsabilidad) es sólo peligroso en los establecimientos donde un grupo se ha "apropiado" de la capacidad de decisión, manipula las reuniones, no permite la organización de cursos de capacitación para los que ingresan y ha promovido la "instalación" de una ideología que sostiene por ejemplo la inconveniencia de que los "nuevos" accedan con su inexperiencia al manejo de "asuntos clave", el desagrado inaceptable que significaría entrar en la esfera de los fundadores que han "dedicado la vida a la institución", el peligro de "enojar" a algún miembro que además es muy fuerte en otras áreas de la comunidad...

Un análisis institucional es además imposible si quienes ocupan lugares de autoridad y, por consiguiente y de modo casi inevitable, han concentrado más poder que el que les corresponde, no tienen la decisión profunda de renunciar a él. En otro ejemplo: no hay cambio pedagógico posible en el aula si el profesor que -por su

posición y el modelo institucional de desempeño que lo orienta- ha avanzado en su esfera de decisión "ocupando" gran parte de la de sus alumnos no se "retira" voluntariamente hacia adentro de sus propios límites y permite a sus discípulos recuperar la capacidad sobre su propia esfera de incumbencia.

Cuando un grupo institucional logra crear las condiciones que hemos esbozado -suspensión de la amenaza y el castigo para los "diferentes", disposición a renunciar a los "excesos de poder" y, agreguemos ahora, "disponibilidad" para asumir el costo de revisar las instituciones y sus vínculos con ellas- seguramente habrá puesto los límites a una situación donde la resistencia a conocer podrá ser detectada, planteada, comprendida y superada.

Por todo lo dicho seguramente se hace evidente que el análisis institucional como propósito colectivo de una comunidad institucional no es un intento frecuente ni siquiera conocido como posibilidad.

En nuestro país tiene escasa difusión y, en general, es reclamado a través de la consulta a un asesor externo en situaciones de crisis. Esto permite sin duda configurar mejor la situación de seguridad enunciada a través de la presencia de un "externo", que puede manejar mejor su implicación y que se define como especialista.

Pero no obvia la necesidad imperiosa que está expuesta en nuestro contexto social: la de lograr que la mayor cantidad posible de personas acceda al conocimiento del saber disponible sobre las instituciones y pueda de ese modo ser activa en la generación de los procesos de cambio reflexivo que reclaman todas nuestras organizaciones.

En el intento de difundir este conocimiento para quitarle "peligrosidad» y permitir ese avance, está orientado este trabajo. Tener clara ubicación en esto es importante para sostener el esfuerzo que reclama.

## **4.2. El problema de la implicación**

Las ciencias sociales han tenido en su seno una larga discusión -inacabada- acerca del problema de la objetividad. Inspiradas en el modelo de las ciencias físicas consideraron durante mucho tiempo el ideal como el estado de ausencia de implicación o asepsia afectiva.

Los enfoques que estamos trabajando ven de forma diferente este problema. La asepsia afectiva es una ilusión, una aspiración engañosa que ve en el compromiso emocional una amenaza contra la percepción de "la verdad". En el campo de la realidad humana y social, quedó demostrado con Einstein que tampoco en el campo de la física existe "una verdad», sino múltiples perspectivas acerca de múltiples versiones de cada hecho. Nuestra propia percepción, nuestro propio modo de distorsionar los hechos "objetivos", es una fuente más de datos valiosos para comprender y reconstruir una realidad multifacética.

Vista así, la cuestión no es encontrar la forma de reprimir la implicación afectiva, sino la de su utilización instrumental.

En este intento, el "descubrimiento" de los niveles inconscientes en la conducta humana y el estudio y la conceptualización de los fenómenos de transferencia y contratransferencia, que se originaron en el análisis de las relaciones médico-paciente y se extendieron al de las relaciones grupales e institucionales, han tenido importancia central.

La implicación afectiva, en sus dimensiones profesionales, políticas e infantiles y en su conexión con nuestra cosmovisión, nos proveerá de un material que en muchos casos no será el "registro» preconsciente de datos no captados en los niveles conscientes de nuestra percepción. De ahí la importancia de dar cuenta de nuestras emociones, impresiones y sensaciones frente a un material y no quedarnos sólo en la descripción de lo observado "objetivamente". Ellas pueden ser; en parte, la respuesta a evocaciones que provoca en nosotros una realidad -y entonces hay que entenderlas y discriminarlas para no confundirlas con las de "los otros institucionales"- y, en parte, la respuesta irracional que damos a significados que nos transmiten y de los que complementariamente nos hacemos cargo, y entonces tenemos que tomarlas como parte del sentido de los sucesos que analizamos.

Comprender la modalidad o las modalidades con que podemos trabajar nuestra implicación exige la tarea concreta con material de casos. Basta por ahora tener en cuenta que la negación del propio compromiso afectivo, lejos de mejorar nuestra "objetividad", la perturba, porque permite que los significados personales evocados en nosotros por una situación operen salidos de control y distorsionen nuestra comprensión de los hechos, llevándonos a suponer que los otros sienten o piensan las cosas que en realidad nos suceden. El uso sistemático del análisis de los contenidos y las significaciones de ese compromiso se convierte, en cambio, en fuente de datos para una mejor comprensión de los fenómenos y en medio de control y discriminación para asegurar que los contenidos personales "puestos" en el material no confundan nuestro análisis.

### 4.3. El problema de la multisignificación de los hechos

Existe para el análisis de lo institucional en toda su complejidad una herramienta central: los analizadores.

Un analizador es un dispositivo artificial (un microscopio, un telescopio, un ecualizador) o natural (el ojo, el cerebro) que "produce una descomposición de la realidad en elementos, sin intervención de un pensamiento consciente" (Lapassade, 1974).

El concepto que proviene de las ciencias exactas y naturales- es utilizado en el campo institucional para designar a aquellos acontecimientos o hechos no programados o aquellas técnicas diseñadas expresamente, que provocan la expresión de un material y permiten captar significaciones antes ocultas y aun inconscientes para los propios actores.

Los tests, las entrevistas, las encuestas en general cumplen la función de analizadores. No por el hecho de aportar información buscada, o no sólo por eso, sino porque desencadenan la aparición de un material no controlado que expresa el estilo y la idiosincrasia del que lo produce. Una huelga, por ejemplo, puede convertirse en un analizador natural de las relaciones de rivalidad en un grupo de compañeros caracterizado por la cordialidad de sus relaciones; un examen puede ser analizador de los sistemas de selección informal que funcionan encubiertamente en una institución; un accidente puede desencadenar movimientos de solidaridad y ayuda mutua en una comunidad cotidianamente hostil.

El rendimiento pobre de los alumnos, el rumor, las peleas, los accidentes, pueden ser otros tantos analizadores de la dinámica y el tipo de funcionamiento institucionales.

En un sentido estricto, el conocimiento de las instituciones avanza a través de la "descodificación" del sentido que tiene el material develado por diferentes analizadores.

Una gran parte de nuestro conocimiento se asentará en inferencias e interpretaciones y, por consiguiente, no podrá abandonar el terreno de las hipótesis. Nos exigirá una actitud rigurosa de análisis reflexivo: percepción, formulación de hipótesis, búsqueda de datos, interpretación, control, ajuste de las hipótesis y así sucesivamente.

Algunos recuerdos metodológicos nos permitirán tener mayor seguridad en nuestras conjeturas:

1. Cada hecho, cada dato, cada situación de una realidad institucional deben ser analizados en la trama de significaciones de esa realidad singular, pero a la luz de sus significaciones de tipo universal y en las que provienen de su contexto socio-histórico.

2. Cada hecho o fenómeno deberá ser analizado en todos sus ámbitos de expresión: individual, interpersonal, grupal, organizativo, social. Esto permitirá contar con una gama -cuanto más amplia mejor- de los posibles significados o matices del hecho en cuestión.

3. Cada hecho, cada fenómeno deben ser vistos desde los ojos de cada uno de los actores institucionales. Sólo la síntesis de "la mirada" de todos podría permitirnos captar los puntos vinculados a la experiencia institucional; aquello que es único pero colectivo y que expresa la idiosincrasia, el estilo institucional.

4. Debemos diferenciar con la mayor nitidez posible condiciones y resultados, sabiendo que los mismos hechos pueden funcionar en los dos papeles en diferentes momentos y situaciones.

Los esquemas unidireccionales o monocausales no nos sirven en el intento de comprender las instituciones. Es necesario contar con modelos que acepten la contradicción y los diferentes significados que un mismo hecho puede adquirir mirado desde distintos puntos de vista. Que cumplan la función de ordenadores de la información y no la de filtro.

En el transcurso de un análisis con el que procuramos comprender la significación de un hecho surgirán muchos datos que contradicen nuestras hipótesis; algunos quedarán sin sentido para nosotros; otros parecerán no vincularse de ningún modo a la institución que tratamos de comprender

Nuestro esquema de análisis debe permitirnos conservar toda esta información y luego preguntarnos acerca del sentido de su apariencia extraña o contradictoria o ajena.

5. Trataremos de utilizar el grupo de trabajo como contexto y medio de elaboración del conocimiento.

La confrontación de hipótesis e interpretaciones en un grupo de trabajo es indispensable, según la experiencia de todos los que trabajan estos enfoques, en este tipo de análisis.

La realidad institucional es altamente compleja y la indagación no es afectiva ni cognitivamente sencilla.

Los "otros", el equipo de análisis, sirven al mismo tiempo como continente y reaseguro afectivo y como lugar donde es posible reproducir (a través de las diferentes miradas e interpretaciones) la complejidad del objeto institucional. Sin el auxilio de otros juicios y opiniones es muy alto el riesgo de "inmersión" y bloqueo consecuente en la capacidad de interpretación.

6. Cuidaremos estrictamente de controlar nuestras hipótesis con los miembros de la institución que estamos analizando. Ellos son los que en última instancia y a través de su elaboración, información adicional y cuestionamiento nos permitirán avanzar en la tarea.

En realidad, como ya lo especificamos al principio de este capítulo, el análisis institucional es un proceso en el que a través del trabajo de interpretación, los miembros de una institución entre sí o con una ayuda externa- avanzan en la comprensión de su estilo institucional y la manera en que él explica su tipo de producción.

El "experto", las teorías, los modelos de análisis, las técnicas de indagación e interpretación son todas herramientas para que los actores institucionales puedan alcanzar una mejor comprensión de su realidad e incrementen su posibilidad de "hacerse cargo" de su responsabilidad individual y colectiva sobre el logro de los fines institucionales o sobre el planteo de su modificación.