



# Cultura organizacional de una escuela primaria. Aproximaciones desde la psicología institucional

Cuello, C.<sup>1</sup>; Travnik, C.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Psicología Institucional Cátedra II, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

## Palabras claves

Psicología Institucional  
Cultura organizacional  
Escuela

## Resumen

El presente escrito relata la experiencia de un equipo de profesionales de un Programa de Asesoramiento y Contención Institucional perteneciente a la Facultad de Psicología de la Universidad De Buenos Aires. La organización consultante es un establecimiento educativo de nivel primario de gestión pública ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se deja expresa constancia que no se hace mención al nombre, ni a ningún elemento que pueda identificarlos para preservar la identidad de todos los participantes. En esta oportunidad se toma la noción de cultura organizacional como un elemento teórico que permite ampliar las interpretaciones de los resultados obtenidos en el campo específico de abordaje. Se intenta indagar en esta forma de hacer las cosas que hace que quienes conforman dicha organización estaban subsumidos en un malestar que les dificultaba llevar a cabo su tarea primaria. Desde nuestro rol de profesionales de la salud, posicionados desde el marco teórico de la Psicología Institucional, es que se propuso abrir espacios de contención para poder poner en palabras ese malestar. Este escrito intenta reflexionar sobre nuestra práctica en tanto institucionalistas, intentando poner de relieve el funcionamiento que provocó el malestar en su dimensión cultural. Por último se intenta promover en la organización una nueva dinámica institucional que sostenga autogestivamente los espacios iniciados sin la presencia del equipo de profesionales.

## Información de autores

**Correspondencia:**  
ceciliatravnik@hotmail.com

## 1. Introducción

El presente escrito se enmarca en las actividades profesionales que realiza un equipo de la materia Psicología Institucional cátedra II de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. A través de un programa de Extensión Universitaria se brinda asesoramiento institucional en un establecimiento escolar público de nivel primario ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



El trabajo del psicólogo institucional se realiza con las personas que conforman la institución, es decir que abordamos exclusivamente la dimensión del sujeto en tanto miembro de esa institución. De este modo se establece que una institución nos convoca, nos “llama”, para intervenir allí donde las personas padecen, a quienes llamamos consultantes. Frecuentemente el malestar que produce el pedido de la consulta se manifiesta en dos comportamientos fácilmente observables: dificultad, o incluso imposibilidad, de llevar a cabo la tarea primaria que da lugar a esa organización; o graves conflictos en las relaciones interpersonales que también dificultan el funcionamiento institucional. Luego de algunos encuentros preliminares se comienza la etapa diagnóstica, a la cual le sigue la etapa de devolución diagnóstica, para luego comenzar la etapa de intervención propiamente dicha. En tanto asesores institucionales, proponemos crear y habilitar espacios para el tratamiento de los conflictos, convocara los miembros de la institución a tomar conciencia de la producción del malestar. Durante la etapa de intervención es tarea del equipo de consultante convocar, y sostener, a los miembros de la institución a participar de este espacio. En este punto, tanto los dispositivos como las estrategias de trabajo propuestas, no poner fin a los conflictos sino que se constituyen en un espacio válido para poder tratarlos. Nuestra práctica profesional, nuestro quehacer en las organizaciones es un proceso de investigación acción.

Nuestro objetivo como psicólogos institucionales es la psicohigiene, entendida esta como la promoción de salud y bienestar de los integrantes de y en las instituciones. En palabras de Bleger (1966) la salud o normalidad en términos institucionales se considera a través del “grado de dinámica”, el cual

...no está dado por la ausencia de conflictos sino por la posibilidad de explicitarlos, manejarlos y resolverlos dentro del marco institucional, es decir, por el grado en que son realmente asumidos por sus actores e interesados en el curso de sus tareas o funciones. (Ibíd., p. 74).

En este escrito nos proponemos articular los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica con el concepto de cultura organizacional. De este modo intentamos reflexionar acerca de nuestra práctica profesional e intentar abrir nuevas perspectivas al malestar que afectaba a los consultantes en ese momento.



## 2. Objetivos

El objetivo principal del Programa de Extensión es

*Abordar los malestares institucionales creando espacios de contención para quienes padecen o han padecido situaciones de violencia social, así como espacios de entendimiento y posible solución de las causas del sufrimiento institucional.*

En el caso específico de esta institución luego de la etapa diagnóstica iniciada en el año 2015 se ha propuesto continuar el trabajo en una etapa de intervención propiamente dicha que se ha sostenido en los dos años siguientes. El objetivo fue el de instalar un espacio de escucha para todos los miembros que deseen participar, para expresar sus ansiedades, angustias frustraciones y malestares respecto a la tarea que realizan en la escuela. Nuestra presencia es con el objetivo de que se sientan acompañados respecto a las vicisitudes institucionales. El objetivo último de este dispositivo es que perdure en el tiempo autogestivamente, es decir que consiga funcionar sin nuestra presencia.

Asimismo señalamos que el objetivos de este escrito en particular es el de promover el conocimiento y la difusión de la Psicología Institucional como modo de abordaje del sufrimiento en las instituciones.

## 3. Metodología

Las estrategias que lleva a cabo el equipo de asesoramiento institucional se enmarcan en los momentos específicos de una consulta institucional. En el caso del establecimiento escolar se realizaron entrevistas preliminares con la Dirección de la institución a los efectos de despejar el encargo de la demanda, luego se realizó una asamblea para escuchar el malestar institucional de todos los miembros y esclarecer el objetivo y las condiciones de nuestro trabajo como psicólogos institucionales.

En un segundo momento se comenzó la etapa de diagnóstico institucional. Para lograr esta tarea se utilizaron los instrumentos de: observación simple y participante, registro, entrevistas individuales y grupales, talleres de reflexión institucional y relevamiento de documentación escrita.

Concluido el diagnóstico institucional, se elaboró un informe de devolución diagnóstica. Dicho informe se presentó en forma oral, bajo la forma de asamblea, al grupo consultante. Del mismo modo y simultáneamente, se entregó una copia escrita del informe. Los



resultados obtenidos en el diagnóstico institucional son los que se presentan en este escrito y sobre los cuales se reflexionará a la luz del concepto de cultura organizacional.

Se deja expresa constancia que para preservar la identidad de los participantes no se menciona el nombre ni cualquier otro dato que permite identificar a los miembros que conforman la organización consultante.

### 3. Procedimiento

En este escrito se propone articular los datos obtenidos en esa primera etapa diagnóstica realizada en la organización detallada con anterioridad, con el concepto de cultura organizacional. El término cultura fue analizado y referido, durante décadas, a una actividad producto de la interacción de la sociedad y a los comportamientos que se generan a partir de la interacción. En este sentido se ubica la definición propuesta por Schein (1988) quien explica que

La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Ibíd., p. 56).

Dentro de la cultura organizacional el autor define tres niveles que la conforman. Se ordenan desde lo más visible a lo verdaderamente tácito. El primer nivel, el de los artefactos culturales, hace referencia a los elementos tangibles y visibles en el recorrido por el espacio físico de la organización. El segundo nivel, el de los valores expuestos, refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos y valores que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia de los miembros de la organización -aunque con diferentes niveles de precisión o de compromiso-. Por último, el tercer nivel, el de las presunciones básicas, describe a los valores naturalizados por el paso del tiempo, que permanecen incuestionables y que se convierten en verdaderos axiomas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. En este punto es necesario señalar que las presunciones básicas compartidas actúan como un estereotipo y que son entendidas como “una imagen mental, muy simplificada en general, de alguna categoría de personas o institución que es compartida, en sus características esenciales, por un gran número de personas” (Elosúa,



1994, p. 22). De este modo los miembros que conforman una misma cultura automáticamente se atribuyen características distintivas y rasgos para diferenciarse de otros. Si bien los estereotipos facilitan las interacciones sociales porque las agilizan en la selección y el procesamiento de la información, estos pueden ser descripciones equívocas, como asociar a un grupo con atributos estigmatizantes o convertirse en axiomas excesivamente rígidos. Sobre este último nivel es sobre aquel que presentamos la articulación teórico práctica con las frases relevadas en los espacios construidos en la etapa diagnóstica.

Las premisas, los supuestos nos relatan cómo se hacen las cosas en esta organización y a través de las mismas se conforma lo cultural. Para lograr abordar la cultura de este establecimiento escolar específico realizamos las tareas de:

- 1) Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros mediante entrevistas.
- 2) Identificación de acontecimientos significativos de los incidentes críticos : con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Pudiendo así identificar los períodos de formación de la cultura.
- 3) Indagación de las creencias que sostienen los valores que prevalecen en la escuela.
- 4) Devolución de la información obtenida en forma de asamblea dando atención especial a las anomalías y características propias en la recepción de la misma.

En palabras del autor des-vendar la cultura organizacional

... puede ser comparada con la tentativa de conducir a la superficie algo que está oculto y que no puede ser revelado deliberadamente. Esto quiere decir que la cultura huye de nuestra percepción, pero ella es perfectamente visible una vez que llegue a la superficie de la conciencia (Schein, 1998, p. 98).

#### 4. Resultados

A continuación se presentan los aspectos sintomáticos de la organización consultante. Las siguientes temáticas han sido traídas por los miembros de la organización, se citan algunas de las frases más elocuentes manteniendo la confidencialidad necesaria.

- Realización de tareas no pedagógicas y descrédito hacia las mismas.



- Sobrecarga de trabajo, no pudiendo discriminar si son actividades “para cumplir” o porque redundan en un beneficio para los alumnos. “Me quedo preocupada luego de finalizar las clases” - “Me fui a las ocho de la noche” (la jornada finaliza 16.45hs) -
- Interrupciones constantes del marco áulico (por actividades ajenas o por la particularidad de cada curso) “Es una escuela donde no hay rutina” – “Acá hay que aplicar el sentido común” – “Cada uno hace lo que le parece” – “Me cansé de transgredir en cuestiones éticas”.

A partir de estos puntos, hemos observado que existen múltiples avatares que acontecen en la cotidianeidad del trabajo en la organización que inciden negativamente en la realización de la tarea primaria que es la de enseñar. Esto genera frustración en sus miembros al momento de ejercer su rol de docentes en el día a día de trabajo en la escuela. También existen sentimientos de inseguridad al realizar actividades que exceden el rol docente. Estos malestares ocasionan un sentimiento de padecimiento que se va regenerando a medida que pasa el tiempo. Puertas adentro, un malestar frente al conglomerado de situaciones que obstaculizan la tarea primaria.

Se señala también que la escuela como organización pertenece a un sistema mayor que lo determina. Sin embargo, emerge el sentimiento de falta de respaldo de instancias superiores. Frente a casos particulares de problemas de aprendizaje convocan a espacios de orientación escolar que concurren con muy poca frecuencia. Asimismo manifiestan “negación” de los padres ante las problemáticas de los estudiantes y desvalorización por su tarea y, por ende, de la profesión docente. Puertas afuera, un sentimiento de soledad frente a las vicisitudes que se presentan. En este punto emerge la dificultad para delimitar qué problemáticas exceden a la institución. Es decir cómo se plantea el límite entre lo que se puede hacer y lo que la escuela no puede hacer. Por lo tanto, en un segundo momento, en el de la intervención propiamente dicha, la escuela debe limitar qué problemáticas pueden entrar en ella atendiendo a su capacidad de contención. Se ha logrado establecer este movimiento durante el tercer año de trabajo. Actualmente se intenta que los espacios que han sido abiertos y propiciados por el equipo de profesionales sean sostenidos por los miembros de la organización en forma autogestiva. Es decir que ellos inicien un camino autónomo y puedan desplegar, dentro del marco institucional, los conflictos que se les presenten sin que estos provoquen un malestar.



## 5. Discusión

La Psicología Institucional en tanto campo disciplinar propone un abanico de dimensiones a analizar y a desplegar en el trabajo en terreno. En este caso se tomó la noción de cultura organizacional con el objetivo de des-vendar las contradicciones que emergían en el funcionamiento de esta organización escolar. Puntos de tensión entre “el sentido común” y “trabajar a reglamento”. Entre “no hay rutina” y el “proyecto educativo”. Se señaló la importancia del conocimiento de normativas y leyes que regulan su práctica profesional y se propuso construir protocolos a seguir a partir de las situaciones particulares que desencadenaban el malestar que motivó nuestra presencia.

Se han propiciado espacios, para que estos lugares vacíos de conocimiento sin representantes, se puedan llenar de sentido, reconociendo su práctica y otorgando valor a la misma. Desde nuestro lugar de institucionalistas convocamos a habitar la institución, construyendo un lugar desde el sentido y la vocación que se opone al malestar y al sin sentido inicial. No obstante, reconocemos que el espacio es de los consultantes, por ello luego de des-vendar, de poner en palabras y de reconocer los modos de accionar sintomáticos comienza el trabajo de seguimiento. Un momento en que los espacios instalados sean sostenidos con sus nuevas formas de decir y de hacer en la organización.

## Referencias

- Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Elosúa, M.R. (1994). Los estereotipos sociales. Detrás del cristal. En *Crítica*, n° 811, 45-48.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.