

# **Efectos subjetivos del desprestigio en organizaciones del sector publico. Un abordaje desde la psicología institucional.**

Rivero, Néstor Javier.

Cita:

Rivero, Néstor Javier (2025). *Efectos subjetivos del desprestigio en organizaciones del sector publico. Un abordaje desde la psicología institucional. XVII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXXII Jornadas de Investigación XXI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. VII Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. VII Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-004/803>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eNDN/aa7>

# EFFECTOS SUBJETIVOS DEL DESPRESTIGIO EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO. UN ABORDAJE DESDE LA PSICOLOGÍA INSTITUCIONAL

Rivero, Néstor Javier

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología. Buenos Aires, Argentina.

## RESUMEN

En el marco del Programa de Psicología Institucional de la Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires venimos acompañando a diferentes organizaciones que, en la actualidad, se ven desprestigiadas en sus funciones desde el gobierno. En esta ocasión nos interesa reflexionar sobre la particular producción sintomatológica en el cruce entre desfinanciamiento y deslegitimación del sector público. ¿Cómo se habita lo público en el escenario social actual? La persistencia y la insistencia en instalar en lo social el desprestigio, más aún, el desprecio por el sector público y sus trabajadores es la materialización del modo cruel con que se ejerce la violencia desde el poder político. Los integrantes de estas organizaciones tienen que lidiar con este nuevo padecimiento que no responde ni al fenómeno institucional ni al tipo de institución de la que se forme parte; sino que es consecuencia del trato recibido por el metacampo del Estado. Surge así desánimo, enojo, miedo, incertidumbre. La apuesta es crear condiciones para producir, al decir de Lewkowicz, operaciones del hacerse responsable: habitar, inventar, afirmar.

## Palabras clave

Efectos subjetivos - Desprestigio - Desfinanciamiento - Psicología institucional

## ABSTRACT

SUBJECTIVE EFFECTS OF DISCREDIT IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: AN APPROACH FROM INSTITUTIONAL PSYCHOLOGY

As part of the Institutional Psychology Program within the Department of Outreach, Culture, and University Wellbeing of the Faculty of Psychology at the University of Buenos Aires, we have been working alongside various organizations that are currently being discredited in their roles by the national government. In this presentation, we aim to reflect on the particular forms of symptom production that arise from the intersection of defunding and delegitimization of the public sector. How is the public sphere inhabited in the current social context? The persistence and insistence on discrediting—and even expressing contempt for—the public sector and its workers constitutes a cruel exercise of violence enacted by political power. Members of these

organizations must now contend with a new kind of suffering that is not rooted in the institutional phenomenon itself, nor in the specific type of institution involved, but rather in the treatment received from the overarching field of the State. This results in discouragement, anger, fear, and uncertainty. Our aim is to create the conditions for what Lewkowicz calls “operations of becoming responsible”: to inhabit, to invent, to affirm. Keywords: subjective effects – discredit – defunding – institutional psychology.

## Keywords

Subjective effects - Discredit - Defunding - Institutional psychology

## INTRODUCCIÓN

La Psicología Institucional desde su marco multireferencial viene, desde hace décadas, conceptualizando una práctica superadora de la antinomia individuo-sociedad (Schejter, 2016, 2018; Käes 1996). Esta perspectiva propone una metodología que privilegia el análisis de las prácticas institucionales en diferentes dimensiones -organizacional, libidinal, psicosocial, política, ética entre otras- (Schejter, 2018). Análisis que surge de la reflexión acerca de incomodidades, tensiones, insatisfacciones y el sentido de la tarea. No se trata solo de mirar qué se hace, sino cómo se imagina ese hacer y los sentidos que porta. En una publicación reciente (Rivero, et. al., 2023) señalamos que la Psicología Institucional entiende la relación entre la subjetividad y su entramado social como una articulación compleja cuyo estudio y abordaje requiere el aporte de diferentes saberes disciplinares, como por ejemplo el Psicoanálisis, la Sociología Clínica y la Epistemología de la alteridad.

La Clínica Institucional de cuño psicoanalítico destacó la importancia, en la economía libidinal, de la relación que establece el sujeto social con las instituciones de las que forma parte (Ulloa 1995; Kaës, 1996). Aportes que hacen pie en la noción de institución de Castoriadis (1994), quién amplía la comprensión de esta relación en tanto “somos fragmentos ambulantes de la institución de nuestra sociedad [...] somos sus partes totales” (Castoriadis, 1994, p. 68).

Resulta relevante, en esta oportunidad, recuperar y resaltar que

estas nociones explican que la institución no solo es una formación cultural, sino que realiza funciones psíquicas singulares que permiten la regulación endopsíquica y la base de la identificación del sujeto al conjunto social; produciéndose identificaciones imaginarias y simbólicas. Dando lugar a una relación de un conjunto de sujetos ligados por y en la institución (Kaes, 1996) promoviendo, por tanto, vínculos y sentidos. Es relevante decimos, porque en el marco del Programa de Psicología Institucional de la Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires -programa que coordino actualmente- venimos acompañando a diferentes organizaciones que, en la actualidad, se ven seriamente afectadas por el contexto socioeconómico actual y por la embestida de la administración pública tanto a nivel del financiamiento como de las representaciones sociales.

En esta ocasión nos interesa reflexionar sobre la particular producción de síntomas en el cruce entre el desfinanciamiento y la deslegitimación de un sector.

¿Cómo se habita lo público en el escenario social actual?

¿Cómo acompañar a otras organizaciones desprestigiadas de la misma manera que la nuestra?

## EFFECTOS SUBJETIVOS DEL DESPRESTIGIO

Los casos que acompañamos provienen de instituciones del ámbito público, particularmente del campo de la salud y de la educación superior. Ámbitos concebidos como garantes de derechos que a su vez están fuertemente atravesados por los modos en que el Estado gestiona, prioriza y distribuye los recursos. Actualmente enfrentamos un proceso de desfinanciamiento sistemático, recorte de recursos y achicamiento de estructuras y la circulación de discursos que deslegitiman lo público; por lo que estas organizaciones y sus miembros se encuentran golpeadas no solo en su tarea específica, su materialidad, sino también en su valor simbólico.

En este escenario retornan de manera sintomática —no es nuevo en la historia reciente de nuestro país— formas de malestar institucional que se expresan como agotamiento, dificultades en la planificación, baja en la concentración, pérdida del sentido de la tarea y merma en la capacidad deseante. Sumado a la sobrecarga por recorte del personal, recorte de horas de trabajo y precarización laboral.

Al desfinanciamiento, consecuencia del ajuste, se suma una avanzada discursiva (batalla cultural) que desprestigia las organizaciones del sector público y sus respectivas funciones. Desde sectores del poder político y mediático se instalan representaciones que devalúan lo estatal, lo colectivo, lo comunitario. Se promueven ideologías centradas en la autosuficiencia, el mercado, la meritocracia. Estas narrativas atentan contra el lazo social, las lógicas colectivas y el sentido de pertenencia, esté último de importancia vital para querer ser parte de una organización o agrupamiento.

Es en este marco que surgen preguntas como:

- ¿Cómo se habita el sector público hoy?
- ¿Cómo se sostiene el interés por una tarea cuando la institución misma es deslegitimada?
- ¿Alcanza con el reconocimiento de los usuarios directos o de la comunidad para sostener el deseo, cuando desde los niveles de gestión se recorta el presupuesto y a su vez se degrada de manera simbólica la función de la organización?
- ¿Cómo se reencuentra el sentido ante el desgaste, la agresión y el descrédito?

Del relato de distintos actores institucionales —docentes, trabajadores de la salud, técnicos, residentes— en los diferentes encuentros sobresalen aquellos que los impacta subjetivamente, tales como:

*“Estamos haciendo malabares para sostener todo con lo mínimo”. “Es muy difícil planificar algo cuando no sabés si el mes que viene seguimos”.*

*“Nos sentimos agredidos. No es solo que no hay plata, es que nos hacen sentir culpables por trabajar acá”. “En pandemia nos aplaudían y ahora aplauden a ese monigote que nos empobrece”. “Resulta que ahora los vagos somos nosotros”. “Le hacen creer a todos que somos unos ñoquis”. “Cómo pasamos de ser profesionales reconocidos a ser solo ineficientes”. “Ahora somos solo un gasto”. “Por qué se la agarran con nosotros que somos los que venimos todos los días y no con los políticos que nos están empobreciendo a todos”. “Al final la “casta” éramos nosotros, los laburantes”.*

Las adjetivaciones de ineficiente o ñoquis, entre otras, contribuyen a debilitar la estabilidad psíquica y el sentimiento de sí. Podemos afirmar que ese impacto subjetivo no depende solo de la relación que cada miembro de la organización mantiene con la misma, sino que socava la grupalidad toda y por tanto a cada integrante. Lo que hace, por un lado, vacilar las formaciones psíquicas intermediarias (Kaes, 1996), condición necesaria para el buen funcionamiento de una institución, y por otro lado, produciendo un dolor psíquico, ya individual, propio de cada integrante. Surgen, reproches y autoreproches; miedo a perder el trabajo; cuestionamientos al grupo; los acuerdos pierden vigor y las diferencias toman relevancia. En algunos casos el clima institucional reproduce la hostilidad con que son tratados por el Estado. La situación actual evoca los aportes de Bleichmar (2024), cuando la autora marcaba diferencias entre los modos de producir dolor al otro: la agresividad; el sadismo y la crueldad. Este último, que implica una combinación de los dos anteriores, supone un reconocimiento del otro y una clara intención de demolerlo y aniquilar cualquier resistencia subjetiva. Su objetivo último no es solo destruir una ideología sino su identidad. La persistencia y la insistencia en instalar en lo social el desprestigio, más aún, el desprecio por el sector público y sus trabajadores es la materialización del modo cruel con que

se ejerce la violencia. Una vez más, el estado, en el ejercicio del monopolio de la violencia simbólica (Bourdieu, 1996) ¿Habría que hablar, a esta altura de los acontecimientos, más que de la crueldad, de la “banalización del mal”, en tanto no habría hacia ciertos sectores el reconocimiento de “semejantes”? En términos individuales hablamos de dolor psíquico, ya Bleichmar (2024) hablaba de “dolor país” para referirse a la relación entre el sufrimiento de los habitantes y la insensibilidad profunda de quienes son responsables.

Una de las primeras preocupaciones que manifestaron los integrantes de las organizaciones que están en consulta no estaba centrada en la opinión o el desvalor de cierto sector del periodismo y del arco político, sino de la imagen que de ellos podrían empezar a tener el resto de la sociedad. Recordaban algunos cuando en la pandemia, durante el aislamiento social preventivo y obligatorio -ASPO- se aplaudía a los trabajadores de la salud, ahora sienten que aplauden el recorte presupuestario en salud, aplauden el empobrecimiento del trabajador de la salud. Es central esta inquietud porque el trabajo de menoscabar representaciones atentas contra el lazo social, son estas nuevas ficciones que funcionan y alteran la cohesión social, desdibuja el “nosotros” y realza la individualidad (Lewkowicz, 2012). Es en este sentido que la urdimbre compleja de significaciones imaginarias sociales da coherencia a la forma social y a su vez constituyen el tipo de sujeto pertinente para esa forma. Es gracias a eso que no se hace necesaria la violencia para lograr cohesión. Cuando la violencia en su sentido literal, la fuerza, los operativos de represión, son necesarios es que no están dadas las condiciones sociales para la imposición de nuevos sentidos que puedan obtener algún consenso. Por lo tanto, se refuerza la represión y la deslegitimación del lazo, ambas prácticas caras a cualquier sistema democrático. El contexto actual no solo pone en cuestión, ¿en jaque?, la noción de Estado sino también a las instituciones de la democracia. Las organizaciones en general -y no solo las del sector público- se proyectan, organizan, consolidan y perduran en relación con esa meta institución que es el Estado. Por ello, más allá del sufrimiento en las instituciones, por el hecho institucional mismo (Kaës, 1996), los integrantes de estas organizaciones tienen que lidiar con este nuevo padecimiento que no responde ni al fenómeno institucional ni al tipo de institución de la que se forme parte; sino que es consecuencia del trato recibido por el metacampo del Estado. Surge el desánimo, enojo, miedo, incertidumbre. Las organizaciones y sus integrantes se enfrentan a la falta de recursos, pero también a la falta de legitimidad de sus prácticas, lo que debilita el sentido de pertenencia. Dice Lewkowicz “no solo se sufre de lo que se sufre sino también de no sufrir aquello para lo cual teníamos remedio” (Lewkowicz, 2012, p.172).

## UNA REFLEXIÓN OBLIGADA

En relación al hecho puntual del desfinanciamiento y la subestimación del sector público resulta que nosotros como equipo interviniente nos encontramos en la misma situación. Situación que requiere, más aún, de echar mano a la herramienta ética que es el análisis de la implicación. De modo tal de no quedar atrapados en la crítica a la situación general ni de ser testigos de una catástrofe. Es por esto que las intervenciones realizadas no solo acompañaron a trabajadores y trabajadoras en sus dificultades cotidianas. También nos permitieron revisarnos como equipo, como parte de una universidad pública que también está siendo desfinanciada y puesta en cuestión. El trabajo de implicación es doble: con los otros y con nosotros mismos. Porque las preguntas que aparecen en los espacios de intervención no nos son ajenas: también nos interpelan, también nos atraviesan. (Rivero et. al., 2018, 2022).

El método clínico, favorece la escucha, la empatía, la comprensión mutua. El marco que lo acompaña debe favorecer la implicación y las relaciones transferenciales entre todos los integrantes de una consulta (de Gaulejac, 2008). Si bien, es necesaria cierta resonancia con quien consulta es conveniente no responder inmediatamente a la demanda. Ulloa (1995) nos orientó al respecto cuando señaló, en las herramientas clínicas, la estructura de la demora. En nuestro caso fue y es necesario no quedar capturados especularmente ante la realidad que describen los consultantes, neutralizar con una abstinencia no indolente, producto del análisis de la implicación.

## CONSIDERACIONES FINALES

Al momento de este escrito podemos afirmar que las organizaciones y sus integrantes, ante la acuciante realidad socio económica de desfinanciamiento y desprestigio, pudieron producir un pasaje de la tendencia a “personalizar” el malestar y ponerlo en correlación con la situación social general. Lo que diseñó nuevos modos de estar en común.

No descontamos que lo que también está permitiendo recuperar el sentido de la práctica es el grado de visibilidad que estas afecciones alcanzaron y el apoyo social concomitante. Se da así un trabajo al interior de los agrupamientos para revisar sentidos y modos de hacer y otro, hacia el exterior, con otras organizaciones y el conjunto social -que nos excede como interventores, pero del que formamos parte como sujetos sociales- Tenemos presente a la hora de intervenir -en estas situaciones puntuales que hoy describimos- la diferencia que explicara Lewkowicz (2012) entre “hacerse cargo” y “hacerse responsable” como operaciones ante el desfondamiento de la subjetividad estatal. Fruto de esas operaciones se constituyen subjetividades diferentes. ¿Cómo pensar sin las condiciones de regulación y certidumbre que aseguraría el metacampo del Estado? Retomando una de las preguntas orientadoras de este escrito ¿cómo

habitar el sector público? Podemos decir que mediante las operaciones del hacerse responsable: habitar, inventar, afirmar; en contraposición a soportar, aguantar, resistir. (Lewkowicz, 2012, p. 213). Esa subjetividad que emerge ya no estaría centrada en “yo” sino en “nosotros”. Un nosotros de, por ejemplo, la marcha federal universitaria en abril del 2024, la asamblea y marcha federal del orgullo antifascista y antiracista en febrero 2025, marcha de los jubilados con participación de diversos colectivos sociales (actores, hinchadas de fútbol, entre otros), asambleas en el Hospital Nacional en Red Lic. Laura Bonaparte, Hospital de pediatría Garrahan, por nombrar algunos. Un nosotros que apuesta a lo público como proyecto político-subjetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bleichmar, S. (2024). Dolor país y después... (pp 35-73). Libros del Zorzal.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1996). La lógica de los campos y Habitus, illusio y racionalidad. En P. Bourdieu y L. Wacquant, Respuestas por una antropología reflexiva (pp. 63-127). Grijalbo.
- Castoriadis, C. (1994). Prefacio y Lo imaginario. La creación en el dominio histórico social. En Los dominios del hombre, las encrucijadas del laberinto (pp. 9-15 y 64- 75). Ed. Gedisa
- de Gaulejac, V. (2008). Las fuentes de la vergüenza. (pp. 11-26). Ed. Marmol-Izquierdo.
- Kaës, R. (1996). Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En La institución y las instituciones. (pp. 15-67). Ed. Paidós.
- Lewkowicz, I. (2012). Pensar sin Estado. La subjetividad en la era de la fluidez.
- Rivero, N. (2022). Clínica Institucional y Lazo Social en Pandemia. Memorias XIV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional En Psicología, XXIX Jornadas De Investigación, XVIII Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur, IV Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. IV Encuentro de Musicoterapia. Investigación y desarrollo de dispositivos sobre la situación de pandemia. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. p. 85, Tomo I. ISSN 2618-2238.
- Rivero, N., Barrientos, J., Cocha, T. (2023). La democratización de prácticas institucionales como efecto del trabajo de intervención en Psicología Institucional. Memorias XV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional En Psicología, XXX Jornadas De Investigación, XIX Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur, V Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. V Encuentro de Musicoterapia. Investigación y desarrollo de dispositivos sobre la situación de pandemia. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina (pp 17-20). Tomo I. ISSN 2618-2238.
- Rivero, N., Zappino, A. (2018). Una experiencia de intervención institucional: el dispositivo y la construcción de la demanda como resultantes del análisis de la implicación. En La clínica Institucional: construcción compartida de conocimientos. En (pp. 37-49). Ed. Eudeba.
- Schejter, V. (2016). La intervención psicológica desde la perspectiva institucional. Dimensiones de análisis, objetivos y recursos de intervención. En Una mirada Institucional de lo Psicológico: la alteridad en nosotros. (pp. 31-47). Ed. Eudeba.
- Schejter, V. (2018). La construcción de un enfoque epistemológico de la psicología institucional: su implementación en la formación de psicólogos. Y ¿Qué es la psicología institucional? La Psicología Institucional como una perspectiva de conocimiento. En La clínica Institucional: construcción compartida de conocimientos. (pp. 13-27 y 29-36). Ed. Eudeba.
- Ulloa, F. (1995). Segunda y tercera parte en Novela clínica psicoanalítica. Historia de una práctica. (pp.185-256). Ed. Paidós.