



Subjetividad y Procesos Cognitivos

ISSN: 1666-244X

dmaldavsky@gmail.com

Universidad de Ciencias Empresariales y  
Sociales  
Argentina

Plut, Sebastián

EVALUACIÓN DE PROCESOS EN UNA INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL

Subjetividad y Procesos Cognitivos, vol. 15, núm. 1, 2011, pp. 177-199

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630257007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# EVALUACIÓN DE PROCESOS EN UNA INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL

## *PROCESS EVALUATION IN AN INSTITUTIONAL INTERVENTION*

Sebastián Plut\*

*“En ese mundo real que el neurótico evita gobiernan la sociedad de los hombres y las instituciones que ellos han creado en común”.*

Freud, *Tótem y tabú*

*“No hay, en efecto, democracia que no oculte en alguna oscura institución, ya sea un viejo resto de regímenes de autoridad, o bien un germen de destrucción de las libertades que ella misma proclama”.*

J. Bloch-Michel, *La pena de muerte*

### Resumen

El autor expone la síntesis de una intervención realizada como psicólogo institucional. A partir de esa muestra, procura analizar la eficacia de dicha intervención tomando en cuenta una problemática específica y un conjunto restringido de participantes.

**Palabras clave:** evaluación de procesos, análisis institucional, pulsiones, defensas.

### Summary

The author presents the synthesis of an intervention he accomplished as work psychologist in an institution. Based on the sample he undertakes to analyze the efficacy of the intervention taking into account a specific issue and a reduced group of participants.

**Key words:** processes evaluation, institutional analysis, drives, defenses.

### I. Introducción

La evaluación de un proceso clínico supone considerar un tramo más o menos extenso de una intervención (psicoterapéutica, institucional, etc.) con el objeto de determinar la incidencia de aquella. Nuestro objetivo en este trabajo es analizar la eficacia de una

---

\* Doctor en Psicología. Profesor Titular del Doctorado en Psicología UCES y de la Maestría en Problemas y Patologías del Desvalimiento UCES. Miembro del Comité Editor de la Revista *Subjetividad y Procesos Cognitivos* de UCES. Dirección: Medrano 1970, Piso 12º “A” (C1425GDH), Ciudad de Buenos Aires, Argentina. E-mail: stplut@gmail.com

intervención en el marco de la denominada psicología institucional<sup>1</sup>. Ello implica: pensar qué es cambio institucional, ubicarlo en un proceso concreto y evaluar su relación con las intervenciones del analista.

## II. Problema y desarrollos teóricos

En otra ocasión (Plut, 2010a) expuse algunos interrogantes relativos a la psicología institucional. Señalé que, si bien contamos con valiosos estudios sobre la estructura de una organización, su dinámica, el problema del liderazgo, etc., son menores los desarrollos sobre los objetivos de una intervención, algunos menos describen los procesos llevados a cabo y, en menor medida aun, se evalúa dicho proceso.

Bleger (1966) ha estudiado la dinámica y estructura de las instituciones, y también las funciones, objetivos y encuadre del psicólogo institucional. Respecto de lo que nos ocupa, nos interesa la siguiente sugerencia: *“No tomar como índice de evaluación de la tarea el progreso de la institución en sus objetivos, sino el grado de ‘comprensión’, de independencia y de mejoramiento de las relaciones; es decir, el progreso en los objetivos de la psicología institucional”* (pág. 72). Sin embargo, lo que nos proponemos no consiste solo en la detección de un parámetro para definir los objetivos, sino exponer un caso concreto de cambio institucional y, a su vez, analizar -en dicho proceso- las intervenciones del analista.

Un sector de la bibliografía ha expuesto algo de ello pero restringiéndose al nivel teórico. Tal es el caso de Pinel cuando describe los efectos de una intervención: *“permitted restablecer una capacidad de pensar y habilitó para el trabajo de la memoria, levantando las defensas y los mecanismos de anti-duelo que inmovilizan el trabajo elaborativo”* (en Kaës et al., pág. 85). Correale, para ciertas ocasiones, propone interpretaciones que no describan estados, sino *“inoculaciones masivas de sentido de la realidad bajo forma de propuestas concretas, proyectos, ideas con las que medirse. Estas inoculaciones de realidad parecen tener el efecto de despertar al grupo de una suerte de trance hipnótico”* (ob. cit., pág. 116). El autor también expone resultados: *“En el grupo de supervisión, después de un debate centrado en el respeto hacia uno mismo y en la vergüenza, la enfermera reconoció sentirse aliviada y varios miembros declararon haber sacado provecho de la discusión sobre un tema, la violencia, muy sentido y angustiante. La hipótesis que aquí propongo es que la circulación en el grupo de una emoción secuestrada, en este caso la vergüenza, puso en cuestión la memoria bloqueada”* (ob. cit., pág. 125). De todos modos, conviene insistir, aquí me propongo valorar los efectos del trabajo grupal incluyendo las intervenciones del analista institucional.

---

<sup>1</sup> Dado que existen numerosos enfoques (análisis institucional, análisis organizacional, socioanálisis, psicodinámica del trabajo, etc.), usaré la denominación “psicología institucional” de un modo genérico.

Donde hemos hallado presentaciones más detalladas de intervenciones fue en los trabajos de Schlemenson (1993), Mendel (1993) y Mendel et al. (1994)<sup>2</sup>. El primero describe el abordaje en una empresa que atraviesa una crisis, expone las crónicas de las reuniones y las etapas de la crisis y de la intervención, aunque resulta menos explícito al momento de consignar sus propias intervenciones. En efecto, este sector se limita a comentarios tales como: *“Sobre el final el consultor realiza una síntesis de los principales temas tratados, destacando las conclusiones a las que se arribó”* (1993, pág. 228).

Mendel y su grupo expusieron la tarea realizada durante años en la Sociedad de Transportes Públicos de Poitiers y allí también hallamos una extensa transcripción de las diferentes reuniones llevadas a cabo y una detallada explicación del dispositivo. Sin embargo, solo encontramos menciones globales sobre las intervenciones de los analistas. Por ejemplo: *“Nuestros reajustes consistieron en recordar que el ‘tono’ del dispositivo no es el tono jerárquico ni el sindical, sino el de un tratamiento objetivo de las cuestiones de trabajo”* (Mendel et al., 1994, pág. 65). O bien: *“los interventores trabajarán con los grupos en los encuentros periódicos, a nivel técnico y metodológico, sobre la preparación y redacción de las demandas y de las respuestas, sobre la organización temporal de las reuniones más favorable para cumplir con los objetivos”* (ob. cit., pág. 213). Finalmente, puedo citar los trabajos de Dejours (1980, 1998) quien destaca, como procedimiento de validación y refutación, la discusión entre los investigadores. Tal discusión sintetiza las observaciones e interpretaciones realizadas, las reacciones de los trabajadores y los resultados.

En suma, el estudio que ahora presentamos ofrece dos aspectos relativamente originales en el marco de la psicología institucional: por un lado, el examen de un proceso en el cual se incluyen las intervenciones del analista<sup>3</sup> y de su eficacia como objeto de investigación; por otro lado, un enfoque teórico-metodológico que reúne conceptos precisos (pulsiones y defensas) para la comprensión de los fenómenos que aborda. Ello permite avanzar en el camino de los nexos entre la teoría y la práctica, estableciendo enlaces fundados entre ambos sectores.

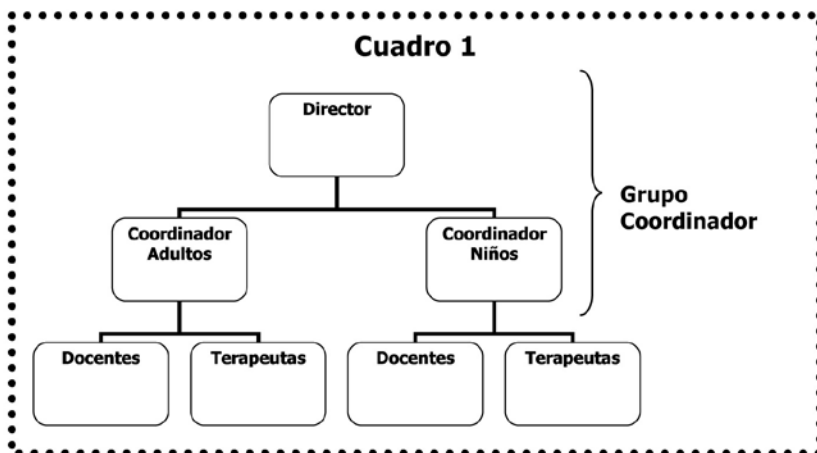
### III. La institución

El caso corresponde a una institución dedicada a la atención de pacientes con discapacidad mental. Dicha institución tiene un Director y dos Coordinadores, cada uno de los cuales tiene a cargo un grupo de docentes y terapeutas. Si bien hay otras áreas (mantenimiento, administración, etc.) el esquema descripto alcanza para entender el fragmento que deseo analizar (ver Cuadro 1).

---

<sup>2</sup> Otros, como Schvarstein (1998), definieron los pasos de una intervención institucional: el trabajo sobre la demanda, el estudio diagnóstico de los factores y recursos en juego, la delimitación del campo, la definición de las técnicas y herramientas de la intervención, etc.

<sup>3</sup> Quizá este estudio tenga alguna afinidad con las propuestas de Lourau (2001) sobre el examen de la implicación del analista institucional.



Durante el período de trabajo realizamos diferentes reuniones semanales, variando quienes participaban de la misma. En ocasiones, se hicieron reuniones con algún grupo específico (docentes de Adultos, terapeutas de niños, grupo coordinador, etc.), con dos o más personas en particular (por ejemplo, el coordinador de niños con uno o dos docentes de su grupo) y también reuniones individuales (con el director, algún terapeuta, el Coordinador de Adultos, etc.).

Lógicamente, también fueron numerosos los problemas abordados<sup>4</sup>, muchos de los cuales tuvieron cambios, menores o mayores, cuyo análisis expuse en otras ocasiones (Plut; 2004b, 2010a, 2010b).

#### **IV. Método, procedimientos y muestra<sup>5</sup>**

##### *a) Método*

En cuanto al método de análisis, se trata del algoritmo David Liberman (ADL), método que se propone la investigación sistemática de la significatividad del discurso en términos psicoanalíticos. En este sentido, la teoría freudiana de la erogeneidad constituye la base semántica para la categorización de las palabras, frases y relatos. Estos (palabras, frases y relatos) son los tres niveles que se distinguen y en los que podemos hallar evidencias de los deseos y de las defensas en juego. Asimismo, en los

<sup>4</sup> Podría enumerar: relación entre urgencias y estados de monotonía anímica en los profesionales, cuestiones económicas, desarrollo del área de clínica familiar, parálisis en cuanto a ciertos proyectos, horarios de descanso y almuerzo de los docentes, relación con el mundo exterior a la institución (salidas de los pacientes, organización de congresos, etc.), vínculo con los pacientes y/o los padres, posición sacrificial, entre otros.

<sup>5</sup> Agradezco a Jorge Goldberg y Ariel Wainer sus valiosas sugerencias respecto de la selección de la muestra.

hechos concretos consideramos una trama, en términos de la copresencia de diversos lenguajes del erotismo y defensas, entre los que debemos precisar las prevalencias y subordinaciones. La teoría freudiana reseña siete erogeneidades: libido intrasomática (LI)<sup>6</sup>, oral primaria (O1), oral secundaria (O2), anal primaria (A1), anal secundaria (A2), fállico uretral (FU) y fállico genital (FG). En cuanto a las defensas, detecta sobre todo la represión, la desmentida, la desestimación de la realidad y de la instancia paterna y la desestimación del afecto. En cuanto al enlace entre erogeneidades y defensas, seguimos la hipótesis de Freud (1915) según la cual la defensa es un destino de pulsión. La represión se enlaza con las erogeneidades FG, FU y A2; la desmentida y/o la desestimación de la realidad y la instancia paterna es un destino para las erogeneidades A1, O2 y O1. Por último, la desestimación del afecto se enlaza con LI.

Para nuestro análisis tomaremos centralmente el nivel de los actos del habla, es decir, las escenas desplegadas al hablar por cada uno de los interlocutores. En los actos del habla, entonces, pesquisamos los deseos y defensas, para lo cual contamos con una grilla específica que reúne, para cada lenguaje del erotismo un conjunto restringido de alternativas.

Dado que sería muy extenso exponer la fundamentación teórica y la propuesta metodológica, intentaré sintetizar el tipo de escena desplegada que corresponde a cada tipo de deseo. Para el lenguaje LI tienen importancia las cuentas y las referencias corporales, es decir, las escenas en que predominan procesos carentes de cualidad y de dimensión simbólica. El deseo O1 supone la relevancia del pensar abstracto que prescinde de los nexos con un mundo concreto. Tiene importancia la búsqueda de la verdad entendida como saber esencial, ya sea por vía mística o metafísica. En las escenas correspondientes al deseo O2 resaltamos la importancia del amor y contiene sobre todo referencias a procesos afectivos (lamentos, quejas, manipulación afectiva, etc.). En el lenguaje A1 consideramos aquellas escenas en que se expresan el afán vengativo y el deseo justiciero (acusaciones, denuncias, abusos de poder, etc.). Las escenas relativas a A2 se centran en el orden, la racionalidad, la tradición, el deber, el dominio de la realidad a través del saber hacer, etc. En ese sentido prestamos atención a los enlaces causales, las descripciones de situaciones concretas, los imperativos condicionales, los juramentos, las objeciones, etc. Para el deseo FU incluimos las escenas inherentes al avance (o retroceso) en virtud de un deseo ambicioso. Aquí cobran valor la aventura, la rutina, el azar, la desorientación (por ejemplo, preguntas por el dónde o cuándo), la incertidumbre, etc. Finalmente, las escenas inherentes al deseo FG se centran en el logro estético, en la belleza, en el cómo, por lo cual prestamos atención a los elogios, las invitaciones, la exhibición de los propios encantos, etc.

---

<sup>6</sup> Esta erogeneidad fue incluida por Maldavsky a partir de las propuestas de Freud sobre la temprana investidura de los órganos (corazón y pulmones).

### *b) Procedimientos*

Los procedimientos de una investigación abarcan, por un lado, a la creación de la muestra y, por otro lado, al análisis de la misma, en este caso a través del ADL. De tal modo, deben armonizar los criterios para la selección de la muestra, los objetivos de la investigación y los instrumentos que se utilizan (Maldavsky *et al.*; 2010).

La creación de la muestra comprende al modo en que recolecta el material<sup>7</sup> y a los criterios con que se selecciona dentro de la muestra un grupo de fragmentos específicos. Nuevamente, estos criterios deben ser consistentes con los objetivos de la investigación y con los instrumentos de análisis.

El material de la intervención es extenso pues contiene las crónicas de reuniones realizadas durante siete años aproximadamente. En virtud de ello la tarea inicial fue definir criterios para seleccionar qué de todo el material tomaría para analizar<sup>8</sup>.

Al momento de la consulta, uno de los motivos remitía al problema de la violencia, de manera que opté por escoger dicho problema y, en particular, el modo en que el Grupo Coordinador (compuesto por el Director y los dos Coordinadores) lo fue afrontando. Las razones fueron varias: a) la violencia es frecuente en estas instituciones, ya sea que provenga desde los pacientes, sus familias o los profesionales; b) formó parte del motivo de consulta; c) el Grupo Coordinador no varió en su composición en todo el período aquí estudiado. Cabe agregar que haré foco en la hostilidad desplegada por uno de los docentes en particular (a quien llamaré Armando) que pertenece al grupo de Adultos y no me detendré en los actos violentos perpetrados por pacientes. Tomaré a este docente pues: a) es uno de los profesionales más antiguos de la institución; b) continúa trabajando desde que comenzó la intervención hasta la actualidad; c) ocupó muchas de las reuniones realizadas.

Previamente, comenté que Jorge Goldberg y Ariel Wainer me formularon importantes sugerencias al momento de definir la muestra. Puedo agregar que el diálogo con ellos constituyó, a su vez, una suerte de prueba de confiabilidad que me previno del riesgo de sesgar la selección de fragmentos.

Luego de exponer la muestra en el próximo apartado, realizaremos el análisis de los fragmentos que se exponen tomando en cuenta especialmente el nivel de los actos del habla verbales (escenas desplegadas). Nuestro objetivo, hemos dicho, es estudiar los efectos de las intervenciones del analista institucional en el Grupo Coordinador. Para

---

<sup>7</sup> El material corresponde a las notas (algunas textuales y otras no) tomadas en cada una de las reuniones de la intervención.

<sup>8</sup> Otro aspecto que tuvimos en cuenta fue que el personal docente se modificó durante el proceso de trabajo, al punto que -en la actualidad- solo unos pocos son los mismos que al comienzo de la intervención.

ello analizaremos los deseos y defensas que se evidencian en el mencionado nivel de análisis en los actos del habla del Grupo Coordinador en los primeros años de la intervención (2004-2005) y unos años después (2008-2009).

*c) Muestra*

En lo que sigue sintetizaré, por año, algunas de las reuniones en que se hizo evidente el problema referido: en algunas, Armando desplegó alguna escena de hostilidad; otras fueron reuniones en las que hablamos del tema con el Grupo Coordinador en su conjunto o con alguno de sus integrantes.

Para abreviar, utilizaré la siguiente nomenclatura:

Director	=	<b>D</b>
Grupo Coordinador	=	<b>GC</b>
Coordinador Adultos	=	<b>CA</b>
Coordinador Niños	=	<b>CN</b>
Analista Institucional	=	<b>AI</b>

**2004**

*1) Reunión con el GC*

D dice que en esta institución “no estamos sujetos al poder de alguien”. CA cuenta que una docente le habría dicho a la madre de un paciente que en la institución se maltrata a los chicos. Esta mamá habría ido a la obra social a hacer la denuncia en forma verbal y cuando le pidieron que la haga constar por escrito, la mamá se habría negado.

CA relata que los padres de los pacientes no asumen la discapacidad de sus hijos, que hace unos días “tuve que suspender una entrevista por las quejas y el maltrato” y agrega: “¿cuánto tenemos que soportar?”. AI propone pensar si entre “soportar el maltrato” y suspender una entrevista no existe alguna otra alternativa.

Refieren que hacen mucho esfuerzo y que D hace demandas permanentes. CN dice que cuando se opone a algo que pide D, este último apela al argumento de la “falta de compromiso”. CN se enfurece y se pelea con D. AI dice que parece que el esfuerzo pasa a ser el fin y no un medio.

*2) Reunión con el GC*

CN retoma el tema de los padres de los pacientes y dice: “satisfacemos lo que piden y nos piden otra cosa. Hay veces que hacemos cosas por lástima” y D agrega que “nos equivocamos”. D refiere que así como hay padres hostiles, algunos son “incondicionales”.



Se trabajó en torno de poner en cuestión: a) el carácter incondicional atribuido a algunos padres; b) el criterio de clasificación entre padres (hostiles e incondicionales). A su vez, propuso otro modo de pensar las quejas y reclamos de estos<sup>9</sup>.

### 3) *Reunión con GC*

Cuentan una situación de conflicto entre Armando y otra docente y proponen que el AI se reúna con ellos. Les digo que como ellos (Armando y la docente) no pidieron una reunión, no me parecía conveniente pues podría interpretarse que como ellos se llevan mal tienen que ir a hablar conmigo. En cambio, sugiero que cómo ellos sí están preocupados por la situación, sean ellos mismos quienes proponer hacer una reunión con el GC, los dos docentes y yo. Rápidamente, responden que no.

D pregunta qué pasó con una propuesta que él había hecho unos días atrás, a saber, que las reuniones de los docentes con AI sean más espaciadas en el tiempo. Le digo que yo no había decidido nada, pues tal como ya le había dicho no consideraba necesario modificar la dinámica establecida, pero que si él lo creía necesario se lo planteara a los docentes. D sostiene que no va a decirles nada porque no quiere ser “el malo de la película”.

### 4) *Reunión con docentes (también participa CA)*

CA hace circular un cuaderno en el que se consigna la actividad que se está realizando y en el cual todos tienen que firmar. Armando cuestiona que haya que firmar ese cuaderno, pues ya figura en otra planilla la presencia de los docentes, CA le da la razón y Armando arroja el cuaderno para atrás. Luego dice que estas reuniones grupales sirven, precisamente, “para que uno se despierte y deje ciertos automatismos” y agrega que la institución tiene “aspectos expulsivos”.

## 2005

### 1) *Reunión con GC*

Cuentan de un docente que tiene actitudes hostiles hacia los pacientes y que fuma dentro de la institución. AI les recuerda que hace unos meses, D le mostró el CV de dicho docente así como también un psicodiagnóstico laboral que le habían realizado. En aquel momento, cuando AI desaconsejó contratarlo, le dijeron que en realidad ya había comenzado a trabajar. Se trata de una persona de 40 años que aun no tenía el título. CN dice que como es “docente auxiliar” no es un requisito que tenga título. AI dice que aun cuando no sea requisito, cabe la pregunta acerca de las características de una persona que a esa edad aun está por terminar el profesorado. Asimismo, insiste en que había otros indicadores negativos en el psicodiagnóstico. En suma, AI les plantea la necesidad de reconsiderar los criterios con los que se contrata personal.

---

<sup>9</sup> Es frecuente que el GC y los docentes tomen el “agradecimiento” de los padres como un criterio de evaluación del trabajo realizado.

También comentaron que quieren despedir a este docente, para lo cual CN se reunió con él, pero que no pasó nada porque el docente no reconoció ninguna de las cosas que se decían.

### 2) *Reunión con el GC*

Luego de varias reuniones en las que se habló de la dificultad del trabajo con los padres, del peso que tienen las quejas y/o el reconocimiento de estos, etc., D alude a que están trabajando con un abogado sobre un contrato para que firmen los padres. AI plantea que hay varios temas que se relacionan con ello: el modo de evaluar y contratar a un profesional, el tipo de vínculo con los padres, el rol de los coordinadores, etc.

### 3) *Reunión con D*

D plantea su malestar por una nota que enviaron los docentes pidiendo aumento de sueldo. Señala que no le molesta el pedido en sí mismo sino la “forma”, pues le hicieron un planteo de tipo “legal” (conjetura que los docentes fueron asesorados por un abogado). También refiere que en la institución van a tener que reconsiderar la forma en que se contratan docentes, ya que muchos no tienen título.

AI señala que quizá sea útil considerar el pedido y la forma en que se hizo, ya que conduce a tomar decisiones y porque exige pensar la institución con criterios profesionales. También se le sugiere que hable con el contador para evaluar cuánto le cuesta a la institución cada grupo (Adultos y Niños), cuánto factura, etc.

## 2008

### 1) *Reunión con GC*

En una reunión previa comentaron que Armando decidió comenzar a trabajar media jornada por las “profundas diferencias ideológicas” con la conducción de la institución. AI sugirió que le pregunten si considera que podrá trabajar sin interferencias por tales diferencias.

D comienza diciendo que tuvieron una reunión con Armando y, previo a ella, le propuso a CA que sea él quien le plantee la pregunta sugerida por AI. Se fueron tirando la pelota uno a otro hasta que optaron por no decirle nada sobre el tema. CA argumentó que en alguna ocasión AI recomendó “no confrontar con Armando”.

AI dice que se trata de cuestiones diferentes, ya que una cosa es no confrontar con él (discutiendo sobre las presuntas diferencias ideológicas) y otra cosa es preguntarle cómo continuará trabajando. Asimismo, dice que si no lo plantean quedan expuestos a los manejos de Armando.

De todos modos, AI quiere referirse al modo en que “resolvieron” el problema dentro del GC: primero se fueron pasando la pelota uno a otro lo cual pone de manifiesto que

el problema no era el “desacuerdo” con la sugerencia, sino esquivar la necesidad de afrontar la situación con Armando. Agrega que la crítica a la propuesta de AI, mostrándole su “contradicción”, encubre una tendencia a la evitación y a hacer como si Armando no hubiera dicho nada.

### *2) Reunión con GC*

En una reunión con docentes propusieron no usar ciertos días para temas organizativos, y Armando se opuso a los gritos. CA dice que en ese momento le vino a la cabeza la “pregunta inconclusa”<sup>10</sup> aunque piensa que Armando “está acorralado y perdiendo espacios”. CN piensa que Armando no debería estar más en la institución y D dice que no va a tomar esa decisión.

AI dice que no se trató de una pregunta inconclusa sino de una pregunta no formulada. Por otro lado, en cuanto a Armando, si bien puede estar perdiendo espacios, por el momento él los sigue ocupando de manera violenta. Asimismo, con decir que está acorralado o perdiendo espacios no se obtiene una solución al conflicto. Por otro lado, pregunta a D por qué no tomaría esa decisión y responde de modo ambiguo, de tal modo que no queda claro si es porque no puede afrontar el costo de una indemnización, si es porque no acuerda en que esa sea la salida, o bien porque no se anima.

### *3) Reunión con GC*

Cuentan que Armando le cortó el pelo a un paciente lo cual derivó en un importante enojo de su madre. Inicialmente, CA le solicita a Armando que escriba una nota a la madre del paciente, propuesta que D rechazó. AI acuerda con D, en tanto si la actitud de Armando no fue apropiada, no puede dejarse en sus manos la solución del conflicto. Finalmente, AI sugiere: a) que CA eleve un informe a D describiendo los hechos ocurridos; b) que consulten con un abogado para saber qué tipo de problemas legales podrían derivar de la conducta de Armando y de qué modo ello puede quedar registrado en su legajo.

### *4) Reunión con GC y Armando*

AI propone que en esta reunión no le pregunten a Armando por los problemas o cuestionamientos que frecuentemente hace sino que comiencen planteándole los problemas derivados de sus actitudes. Asimismo, sugirió que sea CA quien lo haga (ya que Armando es docente de su grupo), pero CA se opone rotundamente. Dice que no le ve sentido y que no tiene ganas de volver a escuchar lo mismo. AI le dice que, igualmente, aunque sea otro el que hable, volvería a “escuchar lo mismo”.

---

<sup>10</sup> La pregunta inconclusa fue el modo en que denominó a la pregunta que nunca le formularon a Armando sobre las diferencias ideológicas.

Cuando comenzamos la reunión, directamente habla D sobre el corte de pelo al paciente. Armando dice: “la intención que ustedes tenían de acompañarme en el pedido de disculpas no la noté. No creo que haya congruencia entre lo que ustedes hicieron y lo que yo sentí”. Luego agrega que nadie le explicó por qué no estuvo en la reunión que hicieron con la madre del paciente. El conjunto de su argumentación consistió en: cuestionar las decisiones ajenas, afirmar que no se sintió “cuidado”, subrayar que él quiere “aportar” y, lógicamente, desconocer sus intenciones.

AI dice que plantear que no fue “acompañado” desenfoca del problema central ya que quien no fue cuidado fue un paciente. En todo caso, cuidarlo a Armando será pensar con por qué le cortó el pelo al paciente.

Armando dice que sabía que el GC ligaría el corte de pelo con una carta que los docentes enviaron comentando sobre un supuesto malestar con los sueldos<sup>11</sup>. AI le dice que ese enlace parecía estar en la mente de él, que él vino a la reunión con esa “discusión” en su cabeza y preparado a responder a una “acusación”. Finalmente, se combinó continuar la reunión a la semana siguiente.

##### 5) *Reunión con GC y Armando*

D vuelve a iniciar la reunión, con una contundencia inhabitual, y le describe a Armando los problemas que tiene con la “institución”. D agrega que Armando acusó a una compañera de ser “policíaca y acomodaticia”. Armando le pregunta qué quiere decir con “institución”, y D alude a sí mismo y al GC. Armando, con ironía, afirma: “en términos psicológicos es como si tuviera un problema con la autoridad”.

AI dice que hay algo de burla y de ostentación en su comentario<sup>12</sup>, como si nos dijera: “yo sé lo que ustedes están pensando” y agrega que uno podría contestarle: “a confesión de parte, relevo de pruebas”.

Armando persiste en su estrategia habitual: cuestionar a los demás, hacer un simulacro de asunción de responsabilidades, que las remite a su “manera de ser”, a que es “muy vehemente” y que quiere poder plantear sus “desacuerdos”.

AI dice que referirnos a su manera de ser conduce a un callejón sin salida, dado que en ese contexto no podemos profundizar en esa dirección. En tal sentido, el argumento de la “manera de ser” funciona como una “justificación” que cierra el camino. También le dice que una cosa es discutir sobre “desacuerdos”, pero decir que alguien es policíaco y acomodaticio, no constituye un desacuerdo sino una agresión. Finalmente, AI sostiene que el derecho de decir lo que piensa debe ir acompañado de la obligación de no atacar.

---

<sup>11</sup> La carta fue posterior al suceso del pelo.

<sup>12</sup> CA, CN y AI son psicólogos.

**2009***1) Reunión con GC*

D pide esta supervisión porque, una vez más, en una reunión Armando agredió a CA.

CA cuenta que para esa reunión, a último momento, hicieron un cambio en el temario, cambio del cual Armando deliberadamente no fue anticipado.

AI pregunta si pensaron aplicarle una sanción, y D le pide a CA que “eleve un informe sobre lo ocurrido”. CA dice que “ya es tarde”. AI le dice a CA que fue él quien propuso no avisarle a Armando sobre el cambio de tema pues anticipó una reunión conflictiva. También sostiene AI que no entiende por qué sería tarde (había pasado una semana del conflicto).

AI señala que la “sanción” tiene como finalidad ver si Armando frena sus hostilidades y una función respecto de los restantes docentes. CA dice que la sanción podría ser “ejemplificadora”, pero AI no considera la sanción como ejemplo, sino porque podrían sentirse desamparados si ante la violencia de Armando no ocurre nada. Finalmente, planteó que al menos tengan una reunión con Armando para decirle que no seguirán admitiendo estas conductas y que en una próxima ocasión habrá una sanción formal.

*2) Reunión con docentes y CA*

CA pregunta por qué hay demora en la entrega de planificaciones. Dice que en ocasiones pide cosas y no las hacen.

Armando cambia de tema, plantea una serie de “problemas administrativos” y se va tornando progresivamente más acelerado y agresivo. Le dice a CA que es “infantil” y pregunta a AI cuál es su lugar en esto. Cuando AI intentaba decir algo, Armando lo interrumpía y cuestionaba una y otra vez. Finalmente, concluye: “nos están cagando”.

Al día siguiente, AI hace un informe sobre la supervisión, dirigido a D, CA y los docentes, en el cual describe los hechos y el clima que prevaleció durante la reunión. Destaca la diferencia entre discutir y atacar y subraya el estado en que todos quedan cuando se producen estas situaciones. Asimismo, propone tener en cuenta que el efecto comprende a quienes participan del encuentro pero también al trabajo posterior con los pacientes. Cuando le entregan una copia del escrito a Armando, lo rompe sin leerlo.

*3) Reunión con docentes y CA*

Esta supervisión fue propuesta por AI por lo sucedido en la reunión anterior (ver viñeta previa).

Armando dice que se quedó sorprendido por el tema de la supervisión anterior, sintió que no estaban hablando de lo que había que hablar y que no sabe si la supervisión con AI era para hablar de tales temas (“problemas administrativos”). Luego, se auto-adjudica las agresiones y lo justifica por su “vehemencia”. Agrega que “gracias a eso, hoy podemos hablar así”.

Posteriormente, dice sentir “mucha desconfianza”, que cuando se siente maltratado, él maltrata y recurre a una metáfora: “como cuando uno abre una garrafa, el gas primero sale con mucha intensidad y luego disminuye” (acompaña esta metáfora con onomatopeyas).

AI pregunta cuánto es comparable el funcionamiento humano con el de una garrafa, ya que quizá nosotros tengamos otros recursos para expresarnos. Otra diferencia es que las personas podemos advertir nuestro estado interno y pedir ayuda para no terminar explotando. También dice que la vivencia de Armando es como si tuviera una fuerte presión interior y el otro pasa a ser quien abre la perilla.

Armando pregunta a AI por qué no tomó lo que dijo de la “desconfianza”. AI acuerda en que efectivamente es importante pero sugiere, primero, ver qué entiende cada uno por desconfianza. Agrega que por momentos la desconfianza parece aludir a no confiar en algo porque es una ficción. AI observa que muchas cosas se parecen a un “como si”.

#### *4) Reunión con GC*

Cuentan que una reunión entre CA, dos terapeutas y Armando. Este último se puso violento nuevamente. Armando había enviado una nota a D, planteando problemas organizativos, y le pedía una reunión. D derivó el tema hacia CA, y así fue que se desarrolló la reunión mencionada. CA le explica a Armando que los problemas que planteó en la nota corresponden a Coordinación y no a Dirección. Tanto CA como las terapeutas le solicitaron repetidamente a Armando que se calmara y que se dirigiera con respeto, sin obtener resultado, hasta que Armando se retira bruscamente de la reunión.

Como consecuencia resultó: un informe de cada una de las terapeutas, un informe de CA, una consulta con un abogado y, finalmente, una carta documento firmada por D y dirigida a Armando aplicándole un “apercibimiento grave”.

### **V. Análisis**

La muestra inicial consistió en el análisis de 47 reuniones, aunque por razones de espacio hemos expuesto solo 16 de ellas. El criterio de selección, más allá de la necesidad de reducir el texto, fue: a) dejar de lado escenas redundantes; b) incluir reuniones del comienzo de la intervención (2004-2005) y reuniones más recientes (2008-2009).

Podemos dividir las viñetas expuestas en dos grupos: a) aquellas que está Armando con uno o más miembros del GC (con o sin otros profesionales), b) aquellas en que está el GC en su conjunto o alguno de sus miembros (sin Armando).

De tal manera, el primer paso del análisis lo haremos siguiendo la distribución según estas dos alternativas (Armando y GC, y GC sin Armando) y, luego, estudiaremos la progresión longitudinal.

La grilla que sigue muestra, por año, qué viñetas corresponden a cada uno de los subgrupos:

Año	Subgrupo	Viñetas
2004	GC y Armando (con o sin otros profesionales)	4
	GC (o alguno de sus integrantes)	1, 2, 3
2005	GC (o alguno de sus integrantes)	1, 2, 3
2008	GC y Armando (con o sin otros profesionales)	4, 5
	GC (o alguno de sus integrantes)	1, 2, 3
2009	GC y Armando (con o sin otros profesionales)	2, 3
	GC (o alguno de sus integrantes)	1, 4

#### *2004 -GC y Armando (con o sin otros profesionales)- Viñeta 4*

Armando cuestiona un procedimiento formal (firmar un cuaderno) luego de lo cual lo arroja hacia atrás. Dos aspectos de esta escena merecen atención: por un lado, que mientras Armando cuestiona a la institución por “expulsiva”, él despliega una escena motriz similar (con el cuaderno). En este caso, pues, su acto verbal es A2 en tanto su motricidad se orienta por la erogeneidad A1. El segundo aspecto significativo es lo que ocurre entre que Armando cuestiona la burocracia y que expulsa el cuaderno: entre ambos momentos CA le da la razón a Armando. El primero, desconoció que la intención de Armando no era una mera crítica a un exceso de burocracia sino un ataque a las normas y a la autoridad. Más aun, el ataque subyacente era hacia CA mismo, puesto que Armando cuestiona lo que aquel había indicado. En el medio, Armando recurre además a una suerte de elogio (FG) de las reuniones con AI.

#### *2004 -GC (o alguno de sus integrantes)- Viñetas 1, 2 y 3*

D, por su parte, niega (A2) y despliega cierta jactancia (A1) por no estar sometidos a ningún poder.

Los sucesos previos a la consulta con AI incluyeron un conjunto de acusaciones por maltrato hacia los pacientes (A1). Dichas acusaciones provinieron de una docente

(que renunció para esos mismos días) y de una madre que se presentó en la obra social aunque no habría formulado dicha denuncia por escrito.

Asimismo, según denuncia CN (A1), D recurre a una manipulación emocional (O2) centrada en la falta de compromiso de los coordinadores. Es notable que los tres (D, CA y CN) dicen de los padres algo similar a la mencionada crítica de CN a D, a saber, que el otro siempre pide algo más. La diferencia es que mientras CN y CA, por lástima, se esfuerzan por dar más (O2 y LI) ante las quejas de los padres, D les objeta (A2) esa posición.

Sin embargo, todos coinciden en dividir a los padres en dos grupos: hostiles e incondicionales.

En D se advierte cierta evitación (FU) cuando sostiene que no quiere ser el “malo de la película”, no obstante intenta que otros “hagan” por él (A1). La estrategia evitativa también apareció cuando AI propuso una reunión con los docentes en conflicto. Fue llamativo que ninguno admitiera plantearle la situación a los docentes y pretendían que AI se hiciera cargo de ello.

Sobre estos problemas, AI pone en cuestión el tipo y finalidad del esfuerzo que dicen realizar. Asimismo, también propone definir otros criterios para pensar cómo son los padres y cómo intervenir frente a ellos. En suma, AI planteó criterios A2, en lugar de una entrega sacrificial (O2) ante las demandas excesivas de los otros (padres, D).

Entiendo que la expresión “no estamos sujetos al poder de alguien” puede comprenderse de manera múltiple: a) como expresión falsa (O1); b) o bien que el GC es ese alguien a cuyo poder otro no se sujeta.

#### *2005 -GC (o alguno de sus integrantes)- Viñetas 1, 2 y 3*

Manifiestan quejas y acusaciones (O2 y A1 + desmentida fracasada) hacia un docente, y AI afirma que es el efecto de haber desconocido tiempo atrás algunos datos que desaconsejaban contratarlo. AI propone repensar los criterios de selección del personal (A2). A ello se suma la expectativa de que el docente renuncie sin tener que despedirlo, pero no tanto por un cálculo económico sino por la evitación (FU) del conflicto por parte de CN. Dicha evitación que deriva en aceptar -en los hechos- lo que el docente haga, parece contener un estado de desconexión y “como si” (O1 + LI).

Una novedad se presenta cuando comentan que están trabajando con un abogado para implementar un “contrato” (A2) con los padres de los pacientes. Con ello se advierte el intento de hallar un criterio (y una regulación) para no quedar tan inermes, sobre todo, ante las quejas y demandas de los padres (O2).



Sin embargo, tiempo después, D se siente traicionado por el reclamo salarial de los docentes. Su respuesta fue reconsiderar la forma en que se contratan docentes (dado que algunos no tienen título) pero no tanto desde la perspectiva de mejorar el staff (A2) sino como un deseo vengativo. Es decir, mientras en el relato prevalecen LI + desestimación del afecto fracasada y A1 + desmentida fracasada, en los actos del habla resulta hegemónico A1 + desmentida exitosa. Por el contrario, AI le señala que el reclamo, más allá de las intenciones de algún docente<sup>13</sup>, puede incluirse en el proceso de formalización sobre el que vienen trabajando (A2).

*2008 -GC y Armando (con o sin otros profesionales)- Viñetas 4 y 5*

Luego de un conjunto de sugerencias (A2) de AI para la reunión con Armando, CA se opone a tomar las riendas, con una finalidad evitativa y un argumento ambiguo (A2 y FU con represión exitosa + O1 y desmentida exitosa).

Ya con Armando, D se pone firme con los límites (A2) en tanto que Armando acusa al GC (A1).

AI le plantea una rectificación a Armando, lo cual incluye una sutil denuncia de su intento de desviar la atención (A1 y A2 con defensa acorde a fines exitosa). Asimismo, propone orientar la conversación (FU) y pensar las causas de su conducta (A2).

Armando acusa de vengativos (A1) a los miembros del GC y AI expone que esa es la posición desde la cual Armando vino a la reunión.

En la reunión que continuó a la precedente, D vuelve a adoptar una postura firme y le describe a Armando sus agresiones (A2). Armando se burla (A1) en tanto que AI pone de manifiesto la ironía de aquel (A1 y A2 + defensa acorde a fines exitosa) al tiempo que recurre al saber consensual jurídico (A2) para ratificar lo que Armando había dicho con sorna. Es decir, Armando se burla del lenguaje A2.

Armando despliega una estrategia que combina manifestaciones de deseo (FG), desacuerdos y justificaciones (A2), acusaciones (A1) y simulacro (O1). AI distingue entre lo que Armando dice y hace, explica por qué sus argumentos generan una situación sin salida, rectifica y hace una indicación acorde con la ley general (A2 + defensa acorde a fines exitosa).

*2008 -GC (o alguno de sus integrantes)- Viñetas 1, 2 y 3*

La escena relatada muestra el lenguaje FU como evitación recíproca entre los miembros del GC. CA objeta (A2) a AI por una presunta contradicción. AI aclara (A2) y hace una anticipación (FU + defensa acorde a fines exitosa). Asimismo describe (A2)

---

<sup>13</sup> D pensaba que Armando estaba “detrás” de la nota.

el funcionamiento evitativo (FU y represión exitosa + O1 y desmentida exitosa) del GC ante los embates hostiles de Armando (A1).

Narran un hecho (A2) que en el nivel del relato incluye los lenguajes LI y A1 localizados en Armando. En los actos del habla se advierte la siguiente distribución: mientras CA da una explicación ficticia (O1)<sup>14</sup>, CN piensa una solución (A2) y D informa que no va a tomar una decisión (A2). Sin embargo, al momento de explicar por qué, D se pone ambiguo (O1).

Cuentan un episodio abusivo (A1) de Armando para con un paciente y la decisión que tomó CA. Dicha decisión fue objetada por D (A2 + defensa acorde a fines exitosa) y AI muestra el amoldamiento de CA hacia Armando (A2) lo cual incluye la tendencia de CA a desconocer los hechos concretos (O1). Finalmente, AI sugiere una serie de pasos formales y legales (A1 y A2 + defensa acorde a fines exitosa).

*2009 -GC y Armando (con o sin otros profesionales)- Viñetas 2 y 3*

CA pregunta sobre la demora en la entrega de planificaciones (A2 y defensa acorde a fines exitosa en el nivel de los actos del habla, y A2 y acorde a fines fracasada en el nivel del relato). Armando interrumpe, agrede y se acelera (A1 + desmentida exitosa y LI + desestimación del afecto exitosa), tomando como objeto a CA y AI.

Luego de la reunión, AI envía por escrito (al GC y a los docentes) algunas reflexiones sobre lo ocurrido: distingue entre discutir y agredir (A2) y presta especial atención al efecto resultante de tales situaciones (LI + desestimación del afecto fracasada).

A sugerencia de AI se vuelve a hacer una reunión con docentes y CA.

Armando justifica sus expresiones de la reunión anterior (A2) y sostiene que por ello mismo podemos hablar más tranquilos. Es notable cómo frecuentemente recurre a diferentes explicaciones para justificar sus agresiones (injusticias institucionales, o su vehemencia, por ejemplo) sin, por ello, poner en cuestión sus actos. En este sentido, advertimos que Armando recurre al lenguaje A2 para bajar la guardia de su interlocutor.

Recurre a una metáfora (FG) cuyo contenido es expresión del lenguaje LI y compara sus expresiones con el gas que sale de una garrafa. AI pregunta cuánto es comparable un sujeto a una garrafa. Con ello alude a la pérdida de la dimensión simbólica en los docentes (probablemente como efecto del propio trabajo)<sup>15</sup>, pero también a despejar

<sup>14</sup> Quizá el término “inconclusa” puede entenderse como esfuerzo por desconocer la conclusión a la que arribamos.

<sup>15</sup> Bleger (1966, 1970) sostuvo que las instituciones tienden a adoptar la misma estructura de los problemas que aborda.

un argumento que es utilizado como excusa. Finalmente, A1 se refiere, precisamente, al “como si” (O1).

#### *2009 -GC (o alguno de sus integrantes)- Viñetas 1 y 4*

En el nivel de los relatos se presentan los lenguajes FU y A1 localizados en CA y Armando respectivamente. A su vez, en los actos del habla, D solicita un informe (A2) y CA objeta y evita (A2 y FU).

A1 sintetiza algunas de las funciones de una sanción (A2) y sugiere cuanto menos anticipar a Armando sobre futuras aplicaciones (FU).

En la última viñeta relatan que Armando volvió a ponerse agresivo y expulsivo (A1 + LI) lo cual derivó en una serie de informes (de los terapeutas presentes) y en la aplicación de una sanción vía carta documento (A1 y A2 + defensa acorde a fines exitosa).

### **VI. Síntesis y discusión**

Dado que en la exposición de la muestra hemos suprimido, por razones de espacio, las viñetas de las reuniones en las cuales Armando estaba con otros docentes y terapeutas pero sin el GC, conviene que, cuanto menos, reseñemos algunas conclusiones del análisis de tales reuniones. Armando utilizaba recursos FG, A2, FU, A1 y O1, entre los cuales los tres primeros habitualmente estaban al servicio de los dos restantes. Armando seduce, agrada, reflexiona o genera suspenso, con el objeto de: paralizar, descontrolar, arengar, hacer bajar la guardia, simular, convencer o alimentar la desconfianza.

En este marco tenía especial significatividad el vínculo de tipo instrumental entre los lenguajes A1 y A2. Me refiero a que Armando toma al lenguaje A2 como fachada para el lenguaje A1 + desmentida exitosa, o bien ataca a aquel lenguaje (A2) en otros como si, al igual que en él, encubriera intenciones A1.

Si nos centramos en el lenguaje A1, observamos lo siguiente: en el nivel de los actos del habla, solía presentarse acompañado de la desmentida exitosa, mientras que en el nivel del relato aparecía con dos desenlaces, exitoso o fracasado. Sin embargo, conviene advertir que los relatos en que Armando ocupaba la posición eufórica (A1) correspondían a escenas objetivas (por ejemplo, alguien que aludía a las maniobras de Armando), mientras que en los relatos en que Armando se colocaba en posición disfórica para el mismo lenguaje, eran escenas “supuestas” por él, por lo cual entendemos que allí participaba un componente O1 + desmentida exitosa en la línea de hacer creer al otro que él habría padecido una injusticia.

Otro componente significativo de su repertorio estuvo dado por el lenguaje LI, el cual inicialmente resultaba más evidente en el nivel de los relatos (o como contenidos

de alguna metáfora). En este caso, el complemento del sujeto que padece un estado disfórico para dicho lenguaje, consistía en la localización de un personaje en quien prevalece el lenguaje A1. En tal sentido, el lenguaje intrasomático se presentaba como vínculo entre un personaje despótico y otro con un organismo desfalleciente, o bien como fundamento de un argumento justiciero. Finalmente, el lenguaje LI + desestimación del afecto exitosa fue manifestándose con mayor claridad en el nivel de los actos del habla, bajo la forma de estados catárticos, expulsivos y de aceleración.

En el vínculo entre Armando y CA era notable cómo el primero se mostraba “objetivo” y lograba disminuir la desconfianza del segundo. En ocasiones, incluso, Armando convencía (O1) a CA de haberse equivocado (es decir, le promovía un estado A2 + defensa acorde a fines fracasada y, al mismo tiempo, un entrapamiento O1 + desmentida exitosa).

Concretamente, en CA -ante Armando- hemos detectado: ingenuidad y evitación (FU + represión exitosa), angustia y desorientación (FU + represión fracasada), momentos de fascinación (FG + represión exitosa) y convencimiento por la presunta capacidad reflexiva de Armando (O1 + desmentida exitosa). En las situaciones de mayor hostilidad, CA llegaba a quedar en estado de parálisis y angustia ante Armando (LI + desestimación del afecto fracasada).

En D, por su parte, inicialmente su postura evidenciaba rasgos evitativos y ambiguos (FU + represión exitosa y O1 + desmentida exitosa) que fueron mudando hacia una postura más firme en la que describía los hechos y estableció límites (A2 + defensa acorde a fines exitosa).

Las intervenciones de AI, cuando Armando integraba reuniones con el GC (o algún miembro del GC participaba de las reuniones docentes) fueron: denunciar ciertas manipulaciones (A1), orientar la conversación (o impedir que se desvíe el rumbo) (FU), o bien establecer nexos causales, indicaciones acordes con la ley general y rectificaciones (A2). Mayormente, estos actos del habla se acompañaron de la defensa acorde a fines exitosa.

Por último, veamos la dinámica al interior del GC (sin Armando). Inicialmente, prevalecía la exaltación del sacrificio (O2 + desmentida exitosa) así como su transformación en su versión disfórica (O2 + desmentida fracasada) cuando, por ejemplo, recibían quejas y reproches de los padres. En lugar de ello, AI fue proponiendo otros criterios (profesionales, formales, etc.) que sustituyeron a la entrega (O2 + desmentida exitosa o fracasada) y al esfuerzo sin fin (LI desestimación del afecto exitosa). Un primer cambio (2005) se advirtió, de hecho, cuando con la ayuda de un profesional redactaron un contrato de prestaciones para que firmen los padres de los pacientes.

Uno de los rasgos insistentes en CA hacia AI fue cómo lo objetaba (A2 + represión exitosa) al servicio de la evitación y desconocimiento de los hechos concretos (FU + represión exitosa y O1 + desmentida exitosa).

Al repertorio de actos del habla de AI consignado más arriba, podemos agregar: describía (A2 + defensa acorde a fines exitosa) los estados de desconexión (O1 + LI), y la evitación (FU) y realizaba anticipaciones (FU + defensa acorde a fines exitosa).

Finalmente, ante una escena de agresiones y gritos de Armando, le aplican una sanción con un apercibimiento grave (A1 + A2 y defensa acorde a fines exitosa)<sup>16</sup>.

## VII. Cierre

La combinatoria de elementos analizados nos llevó a identificar una estructura intersubjetiva que reunía: un conjunto de evitaciones y racionalizaciones (FU y A2 + represión exitosa), la tendencia a desconocer la autoridad (como si los regulara una paz natural) (A1 + desmentida exitosa), una ilusión amorosa de hermandad (O2 + desmentida exitosa), la creación de una ficción (O1 + desmentida exitosa) y un estado de desconexión (LI + desestimación del afecto exitosa), todo lo cual se presentaba, a su vez, en su versión disfórica (es decir, los mismos deseos pero con las defensas fracasadas) como desorientación, acusaciones, quejas y reproches, sentimientos de inutilidad, estados angustiantes de incompreensión y situaciones de urgencia propios de la angustia automática. Esta estructura, además, comprendía tanto a los vínculos entre los profesionales cuanto a la relación de estos con los pacientes.

A los efectos de la situación concreta que estamos analizando (si se ha modificado la modalidad del GC ante los embates agresivos de Armando) podemos hacer algunas precisiones. Concretamente, un fragmento de los resultados mostró una variación significativa, en tanto las agresiones de Armando no fueron desmentidas sino sancionadas a través de una carta documento (A1 y A2 + defensa acorde a fines exitosa). Sin embargo, dicho cambio se ha verificado especialmente en D, en tanto en CA persistieron sobre todo la defensas patógenas (FU y A2 + represión exitosa y O1 + desmentida exitosa)<sup>17</sup>.

Nuestra investigación, pues, constituye un aporte a la comprensión de los fenómenos institucionales, a la delimitación de los objetivos y estrategias de una intervención institucional así como también a la definición de qué es el cambio institucional.

---

<sup>16</sup> Dice Pinel: *“El trabajo psíquico grupal supone duelos, renunciamentos, pero también el alejamiento de ciertos profesionales, cuya economía personal ya no encuentra apoyo en el funcionamiento institucional”* (en Kaës et al., 1998, pág. 88).

<sup>17</sup> Cabe agregar que, más allá de la respuesta a Armando, esta combinación por momentos se mantuvo dentro de la dinámica propia del GC.

Por último, un interrogante se desprende de nuestro análisis e invita a futuros estudios comparativos: resta saber si es frecuente que el cambio institucional se desarrolle desde el nivel de la conducción hacia abajo en la línea jerárquica. En rigor, esta hipótesis abarca no solo a la eficacia de una intervención, sino también a la comprensión de otros fenómenos. Al respecto, es probable que, más allá de los rasgos de personalidad de Armando, sus agresiones y desbordes fueran también un efecto de la evitación y desconexión que durante mucho tiempo prevaleció en el GC.

### **Bibliografía**

Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.

Bleger, J. (1970). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. En *Temas de psicología*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Dejours, Ch. (1980). *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: HVMANITAS.

Dejours, Ch. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Lumen-HVMANITAS.

Freud, S. (1913). Tótem y tabú. En *Obras completas* (T. XIII). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1914). Introducción del narcisismo. En *Obras completas* (T. XIV). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1915). Pulsiones y destinos de pulsión. En *Obras completas* (T. XIV). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1921). Psicología de las masas y análisis del yo. En *Obras completas* (T. XVIII). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1924). El problema económico del masoquismo. En *Obras completas* (T. XIX). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1930). El malestar en la cultura. En *Obras completas* (T. XXI). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1934). Moisés y la religión monoteísta. En *Obras completas* (T. XXIII). Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (1937). Análisis terminable e interminable. En *Obras completas* (T. XXIII). Buenos Aires: Amorrortu.

Kaës, R. et al. (1989). *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.

Kaës, R. et al. (1998). *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*. Buenos Aires: Paidós.

Kernberg, O. (1998). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Lourau, R. (2001). *Libertad de movimientos*. Buenos Aires: Eudeba.

Maldavsky, D. (1991). *Procesos y estructuras vinculares*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Maldavsky, D. (1996). *Linajes abúlicos*. Buenos Aires: Paidós.

Maldavsky, D.; Plut, S. y Stein; (2006). Work stress and social trauma in bank employees during the political, economical and social Argentinean crisis of 2001-2002, Meeting de Edinburg de la Society for Psychotherapy Research (SPR).

Maldavsky, D.; Álvarez; Britti; Neves; Roitman y Stanley (2010). Sobre la investigación de los procesos subjetivos e intersubjetivos en psicoterapia de pareja. *Actualidad Psicológica*, 386.

Mendel, G. (1993). *La sociedad no es una familia*. Buenos Aires: Paidós.

Mendel, G. et al. (1994). *Hacia la empresa democrática*. Buenos Aires: Paidós.

Plut, S. (2000a). Pulsión social y trabajo. *Actualidad Psicológica*, 274.

Plut, S. (2000b). Hacia una metapsicología de la cooperación. *Revista APSA*.

Plut, S. (2004a). El amor y la discordia. *Revista de la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo*, I(XXVII).

Plut, S. (2004b). Sobre el sacrificio. *Actualidad Psicológica*, 322.

Plut, S. (2005a). *Estudio exploratorio del estrés laboral y trauma social en los empleados bancarios durante el 'corralito'* (Tesis Doctoral). IAEPICIS-UCES. Buenos Aires.

Plut, S. (2005b). Pulsión social y acciones colectivas. *Revista Subjetividad y procesos cognitivos*, 7.

Plut, S. (2008). La representación-grupo y el poder en la cosmovisión orwelliana. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 12.

Plut, S. (2010a). El resto que piensa. Variaciones sobre lo institucional”, *Revista Argentina de Psicología*, 48.

Plut, S. (2010b). *La promesa incumplida: la discapacidad y el análisis institucional*. IX Jornada *El desvalimiento en la clínica* organizada por UCES.

Schlemenson, A. (1993). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Ulloa, F. (1995). *Novela clínica psicoanalítica*. Buenos Aires: Paidós.

*Fecha de recepción: 23/06/10*

*Fecha de aceptación: 06/09/10*