

# *El comunicador en el campo institucional*

## *Consideraciones y guía*

Por Flavio J. Peresson\*

\*Docente e investigador de la FPyCS de la UNLP. Profesor Titular de la Cátedra Psicología de grupos e instituciones de la FPyCS de la UNLP. Profesor Titular de la Cátedra Psicoterapia I de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP.

### *Consideraciones*

---

Esta propuesta intenta indagar acerca de las relaciones que se establecen entre un comunicador y la institución, en tanto el comunicador se dispone a llevar adelante una actividad específica en la misma.

Partimos de considerar al comunicador como un especialista, al cual se le supone un saber, que es convocado por una demanda institucional a intervenir en la misma con el fin de responder y/o aportar en relación a algunas dificultades o carencias que una institución tiene en el manejo de lo comunicacional.

De esta manera buscamos destacar que el comunicador, al no pertenecer a la institución, y que por lo tanto no forma parte de su estructura de personal estable, se va a posicionar desde una doble perspectiva: primero, operando desde la exterioridad como alguien que no está implicado en la trama institucional; segundo, operando desde la interioridad en la cual va a ser implicado en la trama institucional.

Este pasaje del exterior al interior afecta al propio comunicador como a la propia institución. En este sentido, deberíamos corregir algo del primer enunciado, o al menos agregar una parte al mismo; diríamos entonces que se trata de indagar acerca de las relaciones entre el comunicador y la institu-

ción, como así también tenemos que tener en cuenta las relaciones que se ponen en juego desde la institución hacia el comunicador.

Las relaciones del comunicador con la institución se centran primariamente en analizar y resolver la demanda. Acá se pone en marcha un proceso predominantemente técnico que apunta a responder, mediante la elaboración de un producto, un pedido específico. En este punto, el comunicador pone en movimiento todo su saber, toda su experiencia, con el fin de resolver técnicamente el problema que se le plantea. Pero también decíamos que la institución va a poner en juego sus relaciones frente al comunicador, en este caso nos referimos al conjunto de relaciones que los actores institucionales mantienen entre sí y con las reglas, normas y tareas institucionales, lo que podríamos designar como su particular trama vincular. Esta explicación sobre lo que podemos llamar la vida interna de una institución nos lleva a destacar otra situación muy precisa: el especialista va a quedar incluido en alguno de los lugares de esa trama vincular. De esta manera, el comunicador queda configurado desde una doble significación: es un representante del saber técnico y al mismo tiempo es soporte de las transferencias institucionales.

Esto nos lleva a proponer que consideremos a esta relación como un nuevo vínculo que se pone

en movimiento en un proceso que caracterizamos como una instancia de pasaje, el comunicador pasa por la institución y la afecta, y la institución pasa por el comunicador y también lo afecta.

Concebir el trabajo del comunicador en una institución como una intervención y a la misma como instancia de pasaje que se desarrolla en el campo institucional, nos permite ver cómo la presencia del comunicador en la institución afecta a la misma al punto de poner en movimiento escenas conflictivas, supuestos fantasmáticos, conductas estereotipadas. Digamos que el comunicador se transforma (podríamos decir que a pesar suyo) en un disparador y receptor de una serie de componentes institucionales que están más allá de lo específicamente demandado, pero que tienen la particularidad de poder interferir a la demanda. Estas interferencias, si logran ser detectadas y esclarecidas, dejan de ser un obstáculo para la tarea profesional y pueden posibilitar ver con mayor claridad la trama vincular institucional, algo que va a permitir ubicar a la demanda en una dimensión institucional más real. René Lourau rescata, en su libro "Libertad de movimientos", un fragmento de M. Bajtin en el que éste destaca el papel de las interferencias: "Es importante que este mundo de risa esté constantemente abierto por nuevas interferencias. La noción tradicional, habitual, de un conjunto, en el cual cada elemento no recibe su sentido más que relatado por este conjunto, debe ser reconsiderada en profundidad. En efecto, cada uno de los elementos es al mismo tiempo el representante de otro conjunto que de antemano le da su significación".

Planteadas así las cosas, vemos que es posible que se abran dos dimensiones frente al especialista, una es la de los enunciados manifiestos, que son aquellos que van a dar forma a un contrato o acuerdo en el cual lo predominante es la tarea de construir una respuesta a lo demandado, y por otro lado va a aparecer la dimensión de la trama vincular latente que son los supuestos fantasmáticos de

la historia subjetiva institucional y sus puntos de fijezas actuales. Llamamos supuestos fantasmáticos de la historia subjetiva institucional a la particular manera de anudarse que se da entre los sujetos que comparten una tarea, en la que los mismos se vinculan unos con otros a través de los juegos fantasmáticos y libidinales que cada uno pone en escena. Así el anudamiento es la estructura singular que, a la manera de un cliché, repite posiciones cristalizadas, organizadores fantasmáticos y objetos libidinizados.

Entonces es probable que se activen o se pongan en marcha algunos supuestos fantasmáticos que desde la latencia se presenten en el campo de lo manifiesto, o que ingresan al campo de lo manifiesto, mediante la vía de lo sintomático.

Se trata entonces de prestarle atención a algunas manifestaciones que se pueden presentar con el signo de lo problematizador, dado que las mismas pueden ser verdaderos rasgos institucionales, que desde cierta negatividad encuentran su modo de presentación.

La presentación de rasgos institucionales mediante lo sintomático puede ser "sentida" o "leída" como interferencias a la labor profesional, como resistencias tanto a la tarea como al agente que la lleva a cabo. Por eso nos interesa insistir en este aspecto: el comunicador no sólo se va a encontrar con una demanda explícita, manifiesta, sino que también se va a encontrar con una gama de comportamientos que poco pueden tener que ver con aquello que se ha formulado en la demanda. Es en este sentido que nos interesa ver y analizar la intervención institucional del comunicador como una instancia de pasaje, en el cual la exterioridad y la temporalidad del mismo propicia el desencadenamiento de algunos rasgos de la estructura de relaciones que los individuos y los grupos vienen manteniendo con (en) la institución.

Esto nos lleva a replantear lo dicho un poco más arriba, en el sentido que toda demanda que for-

mula una institución (que termina por introducir a un especialista en la misma), en tanto es una solicitud a alguien de algo que la institución no tiene, en la medida que el comunicador-interventor entra, mira, analiza y propone, termina generando y desencadenando síntomas que representan a las relaciones libidinales y fantasmáticas que caracterizan y particularizan a una institución. Estos síntomas necesitan ser considerados e interpretados porque desde su negatividad dicen algo más acerca de lo que fue presentado en lo manifiesto de la demanda.

Se podría decir que el tema para el comunicador se resuelve en tanto le devuelva a lo formulado en la demanda un buen producto técnico, ya se trate de un diagnóstico o de un plan comunicacional. Es cierto que podría pensarse que ha concluido la intervención, dado que la respuesta (el producto técnico) ha correspondido a lo demandado. Sin embargo, esta perspectiva que planteamos intenta darle relevancia a la complejidad intrínseca que tiene toda institución, mostrando que cualquier demanda formulada o implícita es un efecto de la trama densa que sostiene a toda institución. Con esto queremos ir mostrando que no hay demanda transparente o inarticulada, sino que en la misma se ramifican múltiples juegos de implicancias, tanto positivas como negativas, de los individuos y de los grupos que componen una institución. Y que por otro lado la formulación de una demanda es también un hecho diferente en la vida ordinaria de una institución, en la medida que la misma muestra que una crisis se está revelando, en tanto deja al descubierto lugares de carencia, objetivos inadecuados, digamos ineficacias varias, y esto muchas veces genera diversas alteraciones por el efecto de ruptura de la completitud imaginaria que construye (y acompaña) a toda institución.

Por eso detenerse a observar y analizar estas relaciones latentes puede aportar al comunicador elementos valiosos que le pueden posibilitar cons-

truir una respuesta (diagnóstico o plan) que tenga caminos de inserción institucional más reales en la medida que se amplía la mirada sobre el campo institucional. Con esta mirada ampliada se pueden visualizar y dilucidar los obstáculos y resistencias, evaluando la consistencia de los mismos en relación a la trama subjetiva latente, a fin de poner en marcha las estrategias más pertinentes.

Si bien responder a la demanda supone la puesta en acto de un saber técnico específico, nadie desconoce que un producto técnico no tiene vida propia, sino que el mismo cae o se instala en las redes de las relaciones subjetivas que se traman en toda institución. Digamos algo más, no hay institución que se pueda situar más allá, o por fuera de los vínculos subjetivos que los individuos y grupos mantienen entre sí y que ambos mantienen con las tareas y normas de la institución.

Es sabido por todos que "el expediente", materialidad finita en el cual se tramita una demanda, soporte y texto que tiene fijado con antelación un recorrido bien preciso, que tiene normatizado sus pasos y sus tiempos, es al mismo tiempo un "objeto" altamente investido, objeto que carga con el amor, el odio o la indiferencia de los individuos y grupos. Con esto queremos resaltar el valor que tiene detectar los investimentos libidinales y fantasmáticos que se ponen en juego en los objetos que tramita cada institución.

Nada hace pensar que el producto del comunicador, un diagnóstico, un plan (para nosotros un objeto ofrecido a múltiples condensaciones) no corra la misma suerte que es la de encontrarse con las "vías administrativas" interferidas por los juegos deseantes y la puesta en acto de los fantasmas grupales e individuales.

Valida nuestra consideración inicial entender a la intervención del comunicador en la institución como una instancia de pasaje; no sólo en los límites temporales de la misma, sino en la puesta en marcha de un proceso particular, específico, en el cual

la presentación en acto de rasgos institucionales deben ser categorizados como verdaderos síntomas, que en la medida que puedan ser trabajados posibilitarán ir descifrando los conflictos nucleares de toda institución.

De esta manera el rasgo-síntoma interfiere en la medida en que no se pueda resituar ciertas posiciones y funciones en la trama vincular, pero si se lo trabaja el síntoma guía e ilumina.

Así, considerar a la intervención como instancia de pasaje apunta a plantear los alcances y la profundidad de la misma, que comprende a la especificidad técnica, a la demanda manifiesta, y a captar, analizar y descifrar los rasgos sintomáticos en la medida que los mismos son reveladores de los supuestos fantasmáticos y de los vínculos libidinales que sitúan a los sujetos y sus funciones más allá de lo que fija el ordenamiento conciente (organigrama) de la institución.

De esta manera buscamos abrir un espacio para pensar y tratar lo que podemos llamar el "campo subjetivo institucional", en el cual todo producto, expediente o plan comunicacional, juega, si se quiere, su destino. Abrir un espacio para mirar de otra manera las interferencias que se producen entre los procesos formalizados (organigrama, normativas, recorridos administrativos más o menos esteotipados) y el despliegue fantasmático y libidinal de los individuos y grupos de una institución.

### *Guía institucional*

---

#### **Intervención institucional**

Así llamamos al proceso de incluirnos como técnicos en determinadas situaciones institucionales con la finalidad de analizar el modo de funcionamiento de las mismas. Este proceso se lleva adelante teniendo en cuenta una serie de principios teóricos-metodológicos que permitan ir trabajando a la institución con cierta racionalidad que dé lugar a ir visualizando los procesos que se pongan en marcha.

Se supone que nos incluiremos en algunas situaciones institucionales a partir que se nos reconoce como portadores de un saber específico, que podría dar lugar a iniciar un proceso de cambio o de modificación de algunos procedimientos o de algunas formas de funcionamiento de la institución.

Este proceso, que a partir de ahora lo llamaremos intervención institucional, se pone en marcha a partir que alguien representativo de una institución da aval a un pedido de consulta. Esto plantea que se necesitan dos movimientos institucionales: por una parte tenemos a los que se hacen cargo de una inquietud o dificultad que se les presenta en su institución y formulan un pedido de ayuda; por otro lado es necesario un sostén o aval desde los niveles jerárquicos de la institución al pedido formulado.

Este acercamiento entre técnicos y agentes institucionales busca poner en marcha un proceso que permita indagar sobre ciertos núcleos presumiblemente conflictivos, o problemáticos. O para decirlo más afinadamente, la intervención busca poner en marcha un proceso institucional de indagación y también de transformación de ciertas realidades institucionales.

La intervención distingue tres áreas, la local, que es aquella en donde está situado el conflicto; la general, que son los otros sectores institucionales que pueden o no estar implicados; y el área social, que está referida al contexto socio-institucional particular que afecta a la institución, algo así como un afuera institucional, pero que no es ajeno a la misma.

Las dos primeras áreas son espacios delimitados por objetivos, tareas y funciones específicas, por relaciones grupales e individuales articuladas a esas funciones, y además por una estructura imaginaria que construyen los agentes del área, que da cuenta de quienes son los que están allí, ya no desde los roles que les asigna el organigrama, sino desde las posiciones y enlaces subjetivos que allí se ponen en juego. Asimismo consideramos que cada área tiene una relación de autonomía relativa con las otras, lo

particular de cada área se caracteriza por ser una diferencia en relación a las otras áreas (que también se caracterizan por ser particulares), pero todas integran un conjunto que opera diferenciando e integrando. Podemos ver en ese conjunto que opera la presencia de la institución. La tercer área, llamada por nosotros área social, esta referida a aquellas relaciones sociales (instituciones públicas o privadas, grupos, disposiciones, valores, ideologías, beneficiarios, clientes) que de variadas maneras se relacionan con la institución. Algunas serán relaciones directas y hasta formalizadas por convenios, contratos, mientras que otras serán relaciones implícitas o indirectas pero que afectan al funcionamiento o a los objetivos de la institución. Acá deberemos captar la fuerza determinante de lo que R. Lourau llama transversalidad de las funciones sociales. Esta noción da cuenta de la relación específica que tienen las instituciones con lo político-social, de la articulación entre las funciones sociales propias del contexto histórico y, una de ellas, la que da lugar a que se organice una institución. De esta manera plantea R. Lourau la relación de vinculación y oposición entre el universo de funciones sociales y una de ellas que se ha singularizado en una institución. De este modo, una institución tiene como objetivo unificante una función social, pero en la misma se tramitan varias otras de manera indirecta o secundaria o subyacente.

Siguiendo con nuestro autor, R. Lourau llama "campo de intervención" al espacio institucional que se crea por la aplicación de los diversos dispositivos que permiten que la intervención se lleve a cabo. Este "campo de intervención" son los ámbitos propios del trabajo de análisis donde se encuentran y relacionan efectivamente los especialistas y los actores institucionales. El mismo está constituido por el equipo de la intervención, por los recursos técnicos que se van a emplear, como diversos tipos de entrevistas, las modalidades de esclarecimiento e interpretación, cierta manera de ejercer la

función de escucha; por otro lado, están los dichos y entredichos, las narraciones, los discursos y las vivencias de los actores institucionales. Finalmente tenemos la relación que se establece entre ambos, esta relación que se genera entre el equipo y los actores institucionales pone en marcha un proceso que se llama transferencia institucional.

De esta manera el campo de intervención lo forman las técnicas y estrategias del equipo que realiza la intervención, y el propio equipo, como así también las vivencias, los relatos y las problematizaciones que atañe a la dimensión subjetiva de los actores institucionales. Y finalmente la manera que tienen los actores institucionales de involucrarse transferencialmente con el equipo en este proceso.

La intervención construye un objeto de análisis, esto quiere decir que da forma a los problemas o conflictos que va a tratar. El solo hecho de que los actores institucionales transformen en relato a los acontecimientos (sean éstos manifiestamente problemáticos o no) que tienen el estatuto de lo que se vive habitualmente es el principio de lo que llamamos darle forma a lo problemático. Relatar a otros (en este caso al equipo) es el inicio de un cambio de la posición de los actores institucionales, en la medida que hacen un corte con la inercia de lo habitual, dando lugar a una forma distinta de involucrarse con lo que acontece.

Poder comenzar a decir lo que pasa permite que los sentidos cristalizados pasen al plano de interpelecciones múltiples, dando lugar a otras miradas, a otras interpretaciones, que posibiliten reflexionar acerca de todo aquello que está instalado como modos fijos y repetitivos de hacer las cosas. La intervención debe aportar, para la puesta en forma de los problemas, todo lo necesario para sostener un ámbito de escucha y de esclarecimiento, debe dar contención y resguardo a los actores institucionales con los que trabaja, debe facilitar el intercambio de la diversidad de opiniones y puntos de vista, debe proporcionar elementos que permitan esclare-

cer las temáticas oscuras o confusas, debe formular todas las preguntas necesarias cuando no entienda algo de lo que se dice, y finalmente debe delinear, en base a lo expuesto, una hipótesis de trabajo.

Entonces el objeto de análisis es un recorte en la trama vincular institucional que reconoce dos dimensiones, una es la de lo manifiesto (el síntoma), la otra es la de la latencia (el problema), y una hipótesis de trabajo consensuada.

El reconocido institucionalista F. Ulloa define así al síntoma: "es la conducta que en ciertos momentos de tensión encuentran como única vía los individuos o grupos en una institución, en la creencia de encontrar en ella una solución". Con esto se quiere decir que el trabajo parte de aquello que los afectados plantean como sus puntos de dificultad, sus problemas reconocidos, lo sintomático de su padecimiento; en fin, lo que les pasa. Esto en general atañe al área local, a uno o a los varios grupos que habitan un sector, pero la indagación y el análisis debe acercarnos al por qué les pasa, lo que podríamos llamar las causas latentes, que muchas veces no están referidas solamente a situaciones inconscientes de ese grupo sectorizado, sino que las causas se complejizan porque tienen que ver con diversos atravesamientos que ponen en evidencia una trama diversificada de relaciones intra e interinstitucionales.

De esta manera la intervención se juega en un recorte espacial propio dentro de la institución, o mejor dicho la intervención genera un espacio distinto en la institución. La finalidad de este espacio o "campo de intervención" es tratar de indagar y de dilucidar el funcionamiento de lo instituido, de analizar su complejidad y de sacar a la luz las contradicciones existentes. A. M. Fernández destaca de la siguiente manera las funciones propias del equipo interviniente: "La intervención interpretante puntúa algún sentido, señala un sinsentido, resalta una paradoja. En ese movimiento, no descubre sino que crea las condiciones de posibilidad para que

otros sentidos puedan ser enunciados". Entonces se trata de interrogar los sentidos cristalizados, los mitos fundantes y la dimensión política que recorre la Institución, para desnaturalizar las prácticas institucionales que la hacen inoperante e ineficaz y que terminan obstaculizando el desarrollo de su función social, buscando que se vayan gestando e instituyendo nuevos modos de relación y de producción.

El momento de la intervención tiene por finalidad explorar la/s demanda/s actual/es, hacer la historia de su pasado para que ésta posibilite visualizar los cambios y las continuidades, darle visibilidad a los problemas que obstaculizan el funcionamiento de la Institución. Esto va a permitir construir un mapa del funcionamiento real de la misma (diagnóstico). Sobre esta base se diseñará la propuesta más adecuada, teniendo en cuenta las particularidades de cada caso.

#### Qué vamos a tener en cuenta

##### **La historia**

La historia no es el pasado. El pasado son datos, hechos, acontecimientos, fechas, recuerdos, documentos, algo así como eslabones sueltos que no llegan a formar una cadena. Hacer una cadena es generar sentidos, encontrar significaciones, hallar nexos entre hechos, construir series, visualizar rupturas y continuidades. Se trata entonces de significar los cambios, las rupturas, las pérdidas a partir de lo que se mantiene vigente, que encuentre su lugar lo relevante y lo accidental. Algo así como poder encontrar una lógica (siempre particular y única) en la que se articulan una serie de datos que encuentran su sentido y ubicación solamente a partir de esa lógica que los mismos posibilitan.

Al respecto dice Lacan: "La historia es el pasado historizado en el presente, historizado en el presente porque ha sido vivido en el pasado". La historia es el resultado del trabajo sobre el pasado, trabajo de relevamiento de reconstrucción y de hilación sig-

nificante. El pasado es lo perdido, lo que ya no está, en cambio la historia es la construcción de un texto a partir de lo que quedó de lo que ya no es, y que tiene como horizonte el futuro.

Del pasado algo se sabe, algo se recuerda, para construir la historia es necesario el recuerdo, pero la historia ya no es el recuerdo. Hacer la historia es construir un texto que "narra" el pasado al futuro.

En esta reconstrucción nos interesa visualizar los tres "momentos" que propone Lourau (universal, particular y singular), básicamente el momento "particular" y su pasaje a lo "singular", dicho de otra manera, cuando desde lo grupal se hizo institución.

Nos interesa circunscribir los actos fundantes y sus consecuencias. Queremos encontrar qué se formalizó de esos actos fundantes, y si hubo deseos o proyectos que no encontraron su lugar en la formalización. También nos interesa localizar el universo de transversalidades de funciones sociales que la afectaron y cuáles son las que ahora la afectan.

Acontecimientos del origen:

- dónde
- quiénes
- por qué

Momento de la formalización:

- el proyecto fundante
- primera organización, estatutos, normas
- el organigrama

El funcionamiento de la institución:

- su objeto
- sus metas, sus propósitos
- relaciones personales
- ilusiones, proyectos
- acontecimientos relevantes

### **Transferencia institucional**

Una intervención institucional pone a un especialista en la escena institucional, de esta manera

las relaciones propias de una institución "sufren" la presencia de alguien ajeno a la misma, esta "intromisión" genera una serie de procesos (fantasías, sospechas, inquietudes) que se ponen en juego en relación a esta presencia.

Por otra parte, frente al interventor se presentan y se representan signos y rasgos del entramado vincular de la institución. Inquietudes, fantasías, rasgos conductuales grupales e individuales van saliendo al paso del interventor, la institución a través de distintos "voceros" va revelando de manera sinuosa (a veces también directa) sus problemas y dificultades, sus anhelos y aspiraciones.

Transferencia es el principio teórico que funda la práctica terapéutica del psicoanálisis, el término designa el enlace que el analizado establece con el analista. Este enlace se cimenta desde la reactualización del pasado sintomático del analizante, desde las intervenciones del analista, y desde la suposición de saber que el analista es llevado a ocupar. En el psicoanálisis se distingue claramente de toda forma de influir sobre otros de manera intencionada, o aprovechando el poder que genera la sugestión.

De este modo la transferencia institucional es la relación que la institución establece, mediante los grupos e individuos de la misma, con el interventor, a través de la cual se ponen de manifiesto las características que tienen las relaciones dominantes, los vínculos libidinales entre los grupos e individuos, y los fantasmas latentes institucionales. Transferencia institucional es enlace y tramitación, que permite tomar contacto y dilucidar lo inconsciente y fantasmático de las relaciones grupales e individuales que se entretajan en una institución.

### **Localizar las demandas (necesidad)**

Podemos partir de tomar el término demanda en su sentido más común, más habitual, éste sería el similar a pedido, de solicitud, de ayuda. Por alguna razón alguien solicita ayuda a otro. Ahora podemos

diferenciar la demanda como consulta de análisis institucional, la solicitud o pedido formal que hace un sector de una institución. Sin embargo, en el transcurso de la intervención surgen "otras demandas", variadas, contradictorias que responden a las "necesidades" particulares que tienen los grupos institucionales. Estas "necesidades" pueden estar presentes y actuadas como "quejas", "enojos", "contrariedades". Hacer de las mismas "verdaderas demandas" es una tarea de la intervención, es un trabajo que busca que los grupos e individuos se impliquen con su queja, que le den otro sentido a su padecimiento institucional, y que localicen interlocutores válidos para las mismas.

### **Implicación Institucional**

Cómo se relacionan los actores, los individuos y los grupos, en (con) la institución. En principio nos interesa visualizar qué relaciones personales deben ponerse en marcha según lo que espera la institución, (desde el punto de vista del organigrama, de los objetivos y de sus intereses imaginarios), y por otra parte cómo se relacionan los actores según los intereses particulares.

Acá tenemos en cuenta el nivel manifiesto de la institución, su organización, las normas y reglamentos (lo establecido, lo ya configurado, lo instituido), su base material, su red simbólica, sus significaciones imaginarias y las múltiples, variadas, contradictorias, divergentes maneras que tienen de relacionarse los actores institucionales en la misma. Todos sabemos que no hay un único interés en los actores institucionales sino que hay múltiples intereses que tienen que ver con su vida personal, con su relación con otros grupos e instituciones, con sus deseos o ambiciones. Cómo se congenian los deseos e intereses de los actores con los objetivos y necesidades de la institución.

- Segmentariedad (lo particular/lo institucional)
- Autonomía y/o sometimiento en relación a las tareas, las normas, los otros.

- Distancia en relación a las tareas, normas, los otros

Integración a las tareas, las normas y los otros

Modos de vinculación

- en sus espacios,
- con las tareas,
- con las decisiones,
- con los otros,
- con el afuera.

Sostiene Rene Lourau: "De manera muy general estamos todos implicados en el sentido genérico del término, antes de aclarar en qué sector institucional estamos... (la implicación) no es una situación psicológica entre otras que andarían por ahí: es nuestro modo de relación con la institución".

### **Analizadores institucionales (trastornos o síntomas)**

Definido por R. Lourau como "aquel elemento que consiste a la vez en lugar y recurso privilegiado de abordaje y resolución del análisis".

Toda alteración institucional en proceso o los restos (cronificados) que han quedado de la misma, todas las maneras de maniatar o contener u organizar las crisis grupales, todo malentendido individual, toda repetición mortificante debe ser considerada como un analizador, como acto revelador de cierta verdad latente.

Nuevamente R. Laurau, "este último (el analizador) designa elementos o acontecimientos que en la situación son más provocativos que otros, más perturbadores, aunque sean aparentemente banales, 'insignificantes'. Por ejemplo la presencia/ausencia de tales o cuales categorías del personal del establecimiento o de la asociación o del servicio. El analizador está construido por las relaciones institucionales, por la forma de organización, formal o informal, de la misma, pero fundamentalmente esta construido a partir de las variadas modalidades que van tomando éstas. Por eso el analizador está ahí como algo más que habita la



institución, indicando su fuerte pertenencia a la misma. Podríamos decir que el mismo se explica y se sustenta en las relaciones contradictorias que existen entre lo instituido y lo instituyente. El analizador parece condensar lo singularmente significativo con la insignificancia de lo habitual.

Otra vez R. Laurau: "Se denominará analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar...". En esta perspectiva el analizador por función y estructura se equipara al síntoma subjetivo, en la medida que es el resultado de la transacción entre lo instituido y lo instituyente (en el caso del síntoma subjetivo es el resultado o efecto del contrapunto entre el deseo y la defensa). De esta manera el analizador-síntoma tiene dos caras: por un lado, lo que pugna por realizarse; por el otro, la defensa y sostenimiento de lo establecido. Este producto de transacción se mantiene en la medida que le da cierta salida, o cierta solución a un conflicto. Así, cada una de las instancias en pugna algo logra, algo obtiene. El analizador-síntoma estabiliza cierto malestar, provee algún tipo de solución y allí se mantiene esperando que alguien lo ponga a hablar.

#### Diagnóstico

Entendemos al diagnóstico como una serie de apreciaciones, de discernimientos, de hipótesis, que nos muestran algunos indicadores de la estructura latente de una institución. El diagnóstico no es una revelación inmediata, no está ahí esperando al especialista, sino que al diagnóstico se llega, esto implica que es necesario un recorrido y un trabajo en la institución. Recorrer los nudos, los problemas, los malestares, las formalizaciones instituidas, prestarle atención a lo que se muestra como obvio o natural. Partir de lo manifiesto e ir a lo latente, algo así como tomar a la institución por su revés.

Situar el problema, su alcance interpersonal: a quiénes involucra, quiénes están afectados, qué

grado de conciencia existe; su dimensión temporal: desde cuándo existe, cuál ha sido/es su núcleo.

Situar el problema, su alcance institucional, organización, organigrama, objetivos, recursos (individuales, grupales y organizacionales), área/s afectadas, su dimensión temporal: desde cuándo existe, cuál ha sido/es su núcleo, en qué se va a actuar.

Recursos humanos: materiales, subjetivos, simbólicos. Límites y potencialidades.

#### Propuesta

La propuesta es darle forma a lo que se plantea. Llevarla a cabo puede significar una acción particular, un programa para un sector o área, o un plan integral.

#### Bibliografía

- Bleger, José: "El grupo como institución y el grupo en las instituciones", en *Temas de psicología*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.
- Butelman, Ida: "El análisis institucional. Origen grupal y desarrollos", en *Espacio Institucional 2*. Lugar Editorial, Buenos Aires, 1991.
- Baremblyt, Gregorio: "Introducción", en *El inconsciente institucional*. Ediciones Nueva, México, 1983.
- Fernández, Ana María: *El campo grupal*. Nueva Visión, Argentina, 1997.
- Lourau, Rene: *El campo de coherencia del análisis institucional*. Cuadernos de Postgrado, UBA, 1995.
- Lourau, Rene: *El análisis institucional*. Editorial Amorrortu, Argentina, 1994.
- Lourau, Rene: *Libertad de movimiento*. Editorial EUDEBA, Buenos Aires, 2001.
- Lacan, Jacques: *Seminario I*. Ediciones Paidós, Barcelona-Buenos Aires, 1981.
- Baremblyt, Gregorio y otros: *El inconsciente institucional*. Ediciones Nueva, México, 1983.