

# DEMANDA Y CIERRE DE INTERVENCIÓN EN ANÁLISIS INSTITUCIONAL

## INTERVENTION DEMAND AND TERMINATION IN INSTITUTIONAL ANALYSIS

Sebastián Plut<sup>1</sup>

*“Quien pretenda aprender por los libros el noble juego del ajedrez, pronto advertirá que solo las aperturas y los finales consienten una exposición sistemática y exhaustiva, en tanto que la rehúsa la infinita variedad de las movidas que siguen a las de apertura”.*

Freud, *Sobre la iniciación del tratamiento*

### Resumen

El autor estudia dos momentos específicos del abordaje en psicología institucional: el motivo de consulta –o demanda– y el cierre de la intervención. Para ello, toma en cuenta el trabajo realizado con dos organizaciones y analiza el motivo de consulta en ambas y el cierre en una de ellas.

**Palabras clave:** psicología institucional, motivo de consulta, cierre de intervención.

### Abstract

The author studies two specific moments in the framework of institutional psychology: the consultation motive –or demand– and the termination of the intervention. For that purpose, he examines work carried out in two organizations and analyses the motive for consultation in both of them, and termination in one of them.

**Keywords:** institutional psychology, motive of consultation, intervention termination.

### 1. Introducción

La mayoría de los enfoques sobre instituciones u organizaciones<sup>2</sup> destaca el carácter complejo de las mismas ya que en ellas intervienen numerosos factores (la historia de la institución, los deseos o aspiraciones de sus miembros, las limitaciones y posibilidades en virtud de los propios recursos y del contexto, entre otros). El psicoanálisis, que tiene una larga tradición de estudios sobre instituciones, abona la mencionada mirada que rescata su complejidad de lo cual dan cuenta las variadas perspectivas que se han desarrollado desde dicho marco teórico.

---

<sup>1</sup> Doctor en Psicología. Profesor Titular del Doctorado en Psicología, de la Maestría en Problemas y Patologías del Desvalimiento y de la Maestría en Derecho de la Empresa (UCES). Miembro del Comité Editor de la Revista *Subjetividad y Procesos Cognitivos*. Dirección: Medrano 1970, Piso 12° “A” (1425) Ciudad de Buenos Aires. E-mail: spltut@gmail.com

A grandes rasgos las investigaciones suelen centrarse en dos dimensiones complementarias: aquéllas que se proponen describir y explicar la dinámica y estructura de las instituciones y aquéllas que podemos englobar bajo el nombre de clínica institucional, es decir, las que examinan el trabajo del psicólogo institucional.

Por nuestra parte, en otras ocasiones hemos expuesto hipótesis sobre el funcionamiento y la estructura organizacional y sus perturbaciones (Maldavsky, 1991, 1996; Plut, 2000, 2004, 2005, 2010a), sobre el discurso de líderes institucionales, particularmente dirigentes políticos y religiosos (Maldavsky y Plut, 2015; Plut, 2012), estudios sobre psicopatología del trabajo (Plut, 2005, 2007, 2015a) y también sobre problemas específicos del abordaje institucional (Plut, 2010a, 2010b, 2011)<sup>3</sup>.

En esta ocasión analizamos dos momentos clave del abordaje en psicología institucional: el motivo de consulta o demanda y el cierre de una intervención. Para ello tomamos en cuenta las consultas realizadas por dos instituciones (A y B) y analizamos la demanda de análisis institucional en ambas y el cierre de la intervención en una de ellas. De este modo realizamos dos comparaciones: entre dos motivos de consulta (instituciones A y B) y entre la demanda y el cierre en una misma institución (B). En cuanto al análisis de la muestra, recurrimos al algoritmo David Liberman (ADL) para el análisis de los deseos y defensas en los relatos. A su vez, como en otras oportunidades (Plut, 2010b, 2015b) hicimos un análisis del proceso de intervención en la institución B, también recuperamos aquellos resultados para el contraste con las conclusiones a las que llegamos en este nuevo estudio.

## 2. Algunas conceptualizaciones

En otra ocasión (Plut, 2010a) planteamos algunos interrogantes relativos a la clínica en psicología institucional. Nos preguntamos sobre la pertinencia de definir el grado de analizabilidad de una institución<sup>4</sup>, cómo pensar la articulación clínica, teórica y práctica de las metas u objetivos de la intervención (que nos condujo a examinar el nexo entre institución y defensas), la conveniencia o no de pensar las organizaciones desde el modelo de la psicopatología<sup>5</sup> y, por último, cómo pensar la evolución clínica de una institución (véase también Plut, 2010b).

---

<sup>2</sup> Usaremos indistintamente los términos *institución* y *organización*, así como también las denominaciones *psicología institucional* y *análisis institucional*.

<sup>3</sup> También analizamos desde un enfoque psicosocial el campo más abarcativo de las masas (Plut, 2015b, 2016a, 2016b).

<sup>4</sup> Estos interrogantes comprenden problemas logísticos, políticos, estratégicos, tácticos y técnicos. Específicamente, cabe considerar quién (o quiénes) hace la consulta y con qué grado de aceptación y compromiso participan los diferentes miembros.

<sup>5</sup> Acevedo por ejemplo, sostuvo que la intervención psicosociológica “no está destinada a diagnosticar ni tratar patologías” (2016, p. 35).

Sostuvimos, también, que las instituciones proponen una jerarquización semántica, pragmática, sintáctica, fonética, orgánica y lógica. Es decir, en cada institución prevalecen significaciones, modos de hacer, de relacionarse, tipos de sonidos, compromisos orgánicos y nexos con referentes, todo ello con cierta especificidad. En rigor, no es que haya unidad, y mucho menos coherencia absoluta, sino que más bien hay diversidad y coexistencia (por ejemplo, entre dos o más formas de significar una misma realidad). Sin embargo, sí hay una jerarquización, un cierto orden de prevalencias que no es estático ni carece de conflictos. Por ejemplo, en determinadas instituciones irse en el horario prefijado es sinónimo de falta de compromiso, o bien ciertos desvíos de la actividad planificada constituyen desorden (en lugar de creatividad). Asimismo, en ocasiones, se atribuye despotismo a cada consigna o pauta dada desde un nivel jerárquico superior. En este conjunto, las hegemonías (desde las cuales se establecen sentidos, acciones, relaciones, valoraciones, etc.) comprenden a los tipos de deseos, de ideales y a las posiciones en que quedan colocados unos y otros<sup>6</sup>.

Otro aspecto relevante, a diferencia de lo que ocurre en la clínica individual, es la dimensión del poder. No es que no pueda presentarse en el marco de la psicoterapia, pero allí es solo contingente, en tanto en las organizaciones está siempre presente. A su vez, el poder puede combinarse de manera diversa con los procesos desiderativos, las tradiciones y las realidades en juego. La perspectiva política, entonces, toma en cuenta la estructura formal de distribución de poder (organigrama) pero también la distribución concreta que no siempre coincide con la formal.

Agreguemos entonces que para el líder (o el equipo de conducción) los procesos institucionales se rigen por tres grandes grupos de exigencias (Maldavsky; 1991): las provenientes de la realidad intra o extrainstitucional, las que derivan de la propia tradición, historia o ideología y, por último, las correspondientes a los deseos y aspiraciones de los miembros. Asimismo, cada uno de estos grupos tiene sus propios representantes en el seno mismo de la institución al tiempo que en su constitución no son grupos homogéneos. Así como pueden darse conflictos entre representantes de dos tipos de exigencias (por ejemplo, entre quienes aspiran a un cambio y quienes jerarquizan la tradición) también pueden desplegarse conflictos entre quienes expresan un mismo tipo de exigencia (por ejemplo, entre dos formas de significar una misma realidad, o entre dos proyectos desiderativos diversos).

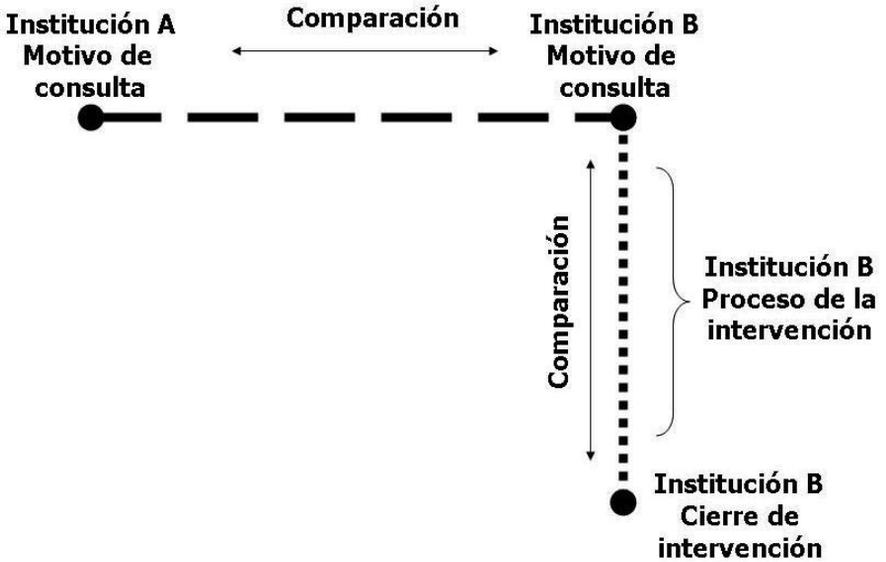
### **3. Muestra**

Tomamos las crónicas correspondientes al trabajo con dos instituciones (A y B) con el objeto de analizar y comparar sendos motivos de consulta y el cierre de la intervención en una de ellas (B). Asimismo, sobre esta última ya realizamos previamente un

---

<sup>6</sup> Sobre las posiciones, tomo en cuenta la distinción planteada por Freud cuando afirmó que el otro puede quedar colocado en el lugar de ayudante, modelo, objeto, rival o doble (1921).

examen del proceso mismo de la intervención por lo cual recurrimos a los resultados obtenidos para combinarlos con las conclusiones del presente estudio. El siguiente gráfico ilustra la combinatoria de análisis que exponemos:



### 3.1. Institución A

Se trata de una institución escolar –primaria y secundaria– de la zona norte del Gran Buenos Aires que fue fundada unos 15 años antes bajo la figura de una asociación civil. Actualmente cuenta con unos 500 alumnos y su sostén económico es doble: la cuota que pagan los padres y un aporte estatal. El organigrama comprende la Asamblea de Socios, la Comisión Directiva integrada por padres (que tiene a su cargo la administración y las decisiones económicas) y el Consejo Educativo, integrado por padres, el director, los vicedirectores de primaria y secundaria, un miembro de la Comisión Directiva y un docente de cada nivel (la función de este consejo es el diseño pedagógico de la institución). La Comisión Directiva es elegida cada dos años por la Asamblea de Socios y actualmente se compone de padres que ingresaron recientemente a la escuela y que provienen del mundo empresario. El espíritu original con que se fundó la institución se definía emparentado con *“la educación pública y sus valores (democracia, inclusión, bien común) con métodos pedagógicos innovadores y con un ideario progresista”*.

La consulta fue realizada tiempo después de una *“gran crisis institucional que atraviesa la escuela que se desencadenó a partir del paro docente del comienzo de clases”*. Al inicio del comienzo lectivo los docentes de la institución se plegaron a un paro nacional, inicialmente en reclamo por sus propios salarios aunque, una vez que

ello fue resuelto, continuaron por solidaridad con el conjunto de los docentes provinciales. Como una parte de los docentes cumplía también funciones en escuelas públicas *“se les hacía éticamente insoportable esa doble posición”*.

Durante el receso de verano la Comisión Directiva había realizado un *“importante trabajo de refacción del edificio de modo que el paro sorprendió a todos porque las expectativas y el entusiasmo para comenzar las clases eran muy altos. Esperábamos un día de fiesta y las familias y los alumnos tuvieron que volver a sus casas”*.

La situación resultaba *“inédita”* para la institución ya que, indicaron, *“la escuela fue fundada, en parte, para sostener la continuidad de las clases en un momento en que había semanas y semanas de paros”*. El grupo de padres se fracturó en las asambleas que realizaban ya que mientras algunos estaban furiosos por la protesta y alegaban que habiendo pagado la cuota tenían derecho a que sus hijos vayan a clases, otros apoyaban a los docentes en sus reclamos. Durante algunas semanas se vivió un clima de creciente agresión.

Los docentes llevaron a cabo diversas formas de protesta: cese de clases y, luego, convocaron a asambleas para informar a los padres sobre la situación gremial y también propusieron jornadas de reflexión en conjunto con padres y alumnos para intercambiar ideas y buscar soluciones. Las distintas modalidades expresaban, a su vez, posiciones encontradas de los docentes, ya que algunos acordaban con el paro en tanto otros estaban manifiestamente en contra de dicha medida.

*“Todo esto desató un estallido de algunos ideales de la escuela. Hay padres muy enojados porque recuerdan la época en que los docentes iban a trabajar aunque no cobrasen el sueldo, o todos juntos pintaban el patio”*. Los docentes, pues, eran vistos en ese entonces como personas abnegadas en su vocación al tiempo que, en el presente, otros padres ponen el acento en que *“la relación empleado/empleador está dominada por el empleado”*. Un tercer grupo de padres estaba temeroso por los días de clases perdidos y por la posibilidad de que sus hijos finalicen el año escolar sin haber aprendido lo que debían aprender.

Posteriormente, ocurrieron otros dos hechos que también sorprendieron a parte de la comunidad educativa: el director presentó la renuncia a su cargo bajo el argumento de encontrarse *“desbordado emocional y laboralmente y sentirse muy descalificado por algunos padres y docentes”*. Los dos vicedirectores aceptaron conducir transitoriamente la institución hasta tanto se designase un nuevo director, pese a mostrarse *“muy prudentes, temerosos y con dudas respecto de continuar en su cargo”*. El otro hecho que impactó fue que sin aviso previo la Asamblea anunció públicamente que designaría un director de la secundaria (siempre hubo un único director para ambos niveles) y que modificaría el reglamento de la escuela. Este segundo propósito tenía por objetivo *“la necesidad de frenar el avance docente y obtener una mayor presen-*

cia de los padres en las decisiones”. En ese escenario, que oponía a los docentes con la Asamblea, el Consejo Educativo vio desdibujado su rol. Fue a partir de allí que tanto la Comisión Directiva como el Consejo Educativo acordaron en recurrir a un psicólogo institucional.

### 3.2. Institución B

#### Motivo de consulta

El caso corresponde a una institución dedicada a la atención de pacientes con discapacidad mental. Dicha institución, una Fundación, en ese momento contaba con un Director y dos Coordinadores, cada uno de los cuales tenía a cargo un grupo de docentes y terapeutas (psicólogos, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos, nutricionistas, musicoterapeutas, etc.), a lo que se suman áreas de mantenimiento, cocina y administración. La actividad central de la fundación es la propia de un centro educativo terapéutico aunque con la particularidad de orientarse por una cosmovisión mística. Económicamente, la institución se sostiene con el pago de las prestaciones, pocas de ellas en forma particular y la mayoría dependiendo de obras sociales que suelen demorarse, y también reciben donaciones. En la primera entrevista, el Director presenta a los dos Coordinadores y describe que ese es el “grupo íntimo”. Dice que todos ellos trabajan en la fundación no solo por “*antecedentes curriculares sino que también son personas que tienen razones personales para estar allí. Son cuestiones que parecen casualidades pero que no lo son*”. Tales razones personales refieren a duelos y problemas de salud (muerte de un ser querido, una afección orgánica grave propia, etc.). El propio Director alude a su historial de enfermedades y al reciente fallecimiento de su hermano. Agrega que la institución fue una iniciativa personal cuando unos 20 años atrás decidió transformar su propia práctica profesional en una institución orientada por la cosmovisión religiosa de la que participa. Insiste en que no cree “*en las casualidades*” y que quiere “*tener una institución sana*”. En la Fundación trabajan unas 25 personas y atienden aproximadamente 30 pacientes. Cuando se les solicita que describan algo más qué hacen, uno de los Coordinadores señala: “*es más fácil contar qué no hacemos*”. En cuanto al nombre de la institución proviene de una antigua filosofía y remite al padecimiento y al camino de la curación. En cuanto al motivo de consulta, refieren una “*situación interna*”: una docente que “*lleva cosas internas de la institución, afuera*”. Cuentan que esta docente critica a la institución hablando con algunos padres, o va a la casa de algunos pacientes sin que ello esté permitido. Además, dicen, no tiene título de docente. Más allá de las críticas que le dirigen a esta persona, se preguntan por qué ocurre esto. Uno de los Coordinadores sostiene que “*más que llevando, está usando*”. Por ejemplo, dicen que le contó a una madre que hay maltratos a los chicos en la institución, y que además, no elige a cualquier mamá: “*la mamá está manipulada, es una mamá vulnerable*”. Esto empezó a ocurrir unos cuatro meses antes de la consulta. Aquella mamá hizo una denuncia en la obra social aunque fue solo verbal (aparentemente cuando en la prestadora le dijeron que la hiciera por escrito, la madre se negó). Esta mujer denunciaba a

la institución por malos tratos y por falta de terapia. Cuentan diversos casos de padre querellantes o que se quejan, pero que todos estos padres siguen mandando a sus hijos. De la docente, agregan, que es una persona *“que mete cizaña, hace muecas detrás de las personas, hace comentarios en voz baja. Es escurridiza, esconde lo que piensa”*. Aclaran que *“acá no hay maltrato”*.

Otro coordinador enumera otras situaciones que clasifica como *“graves”*: un paciente que falleció hace unos meses luego de lo cual, la maestra renuncia y se va hablando mal de la institución. Un paciente que fue empeorando y ya no lo podían sostener más en la institución y cuando le dijeron a los padres que su hijo requería internación, su mamá empieza a acusar a la institución. Agregan que siempre fracasaron los intentos de crear espacios de atención a las familias. Uno de los coordinadores cuenta que les han llegado a decir que *“tenemos nuestro espacio afuera, a ustedes no los necesitamos”*.

Posteriormente, retoman el problema con la docente que habla mal de la institución, y agregan: *“no tiene la formación necesaria”*, *“exceso en el acercamiento corporal”*. Interpretan que estas actitudes pueden ser un modo de compensación de todo lo que dice afuera. Esta persona, finalmente, fue desvinculada a los pocos días.

También consideran que los padres se sienten observados por la institución y que puede ser que por eso les cueste integrarse. Uno de los Coordinadores sostiene que no pueden asumir la discapacidad de sus hijos. Agregan que las convocatorias siempre terminan en reclamos. Aluden a todo lo que los padres piden y a todo lo que la institución da, y otro Coordinador se pregunta: *“¿Cuánto tenemos que tolerar?”*.

### Cierre de la intervención

Antes de exponer la síntesis de las reuniones relativas al cierre de la intervención, conviene realizar algunos comentarios. Por un lado, que el cierre fue pensado e informado por el psicólogo institucional y luego consensuado con el Director y el Vicedirector de la Fundación (este último se había incorporado recientemente). Por otro lado, no fue sencillo definir desde qué momento tomar en cuenta el proceso de cierre, ya que probablemente los determinantes de la decisión pueden rastrearse en diversas circunstancias, algunas no tan próximas al momento del cierre. Entre el comienzo de la intervención y la finalización transcurrieron unos 10 años, período en el cual los problemas abordados fueron numerosos así como también fueron variados los tipos de reuniones realizadas<sup>7</sup>. Ello introduce una diferencia particular respecto, por ejemplo, de la psicoterapia, ya que los trabajadores de una institución van variando con el tiempo y no se trabaja siempre con las mismas personas. De hecho, quienes ocupaban el cargo de

---

<sup>7</sup> En efecto, se llevaron a cabo reuniones individuales (con miembros del equipo de conducción, docentes, terapeutas, administrativos, etc.), reuniones grupales (conformadas de diversa manera) o de a pares (por ejemplo, con un coordinador y un docente), y en cada caso pudieron tener una frecuencia continuada o bien llevarse a cabo de manera puntual.

coordinador al momento del cierre no eran las mismas personas del inicio sino dos psicólogos incorporados aproximadamente dos años antes del cierre.

Del extenso material, entonces, escogeré algunas crónicas de los meses previos al cierre centrándome, por un lado, en el Director y, por otro lado, en los dos coordinadores.

Unos meses antes del cierre se trabajó sobre la posibilidad de incluir a un Vicedirector y se decidió llevarlo a cabo. El Director entrevistó a varios candidatos, luego de lo cual optó por uno de ellos y combinaron una incorporación gradual, que inicialmente viniera unas pocas horas semanales y progresivamente fuera incrementándolas (en un lapso aproximado de cuatro meses)<sup>8</sup>. Sin embargo, esta decisión careció, en principio, de ciertas precisiones: no se fijaron los horarios concretos, ni el cargo que ocuparía transitoriamente ni se pactaron claramente los honorarios. “*Él está entusiasmado como yo*” sostuvo el Director, lo cual se puso de manifiesto en que se adelantó notablemente su ingreso a tiempo completo (a las pocas semanas).

Tiempo antes de la finalización del proceso de análisis institucional, se le propone a los coordinadores evaluar las reuniones que se habían realizado entre los docentes y el psicólogo institucional. Este último les dice que le llamó la atención la cantidad de situaciones en que los docentes quedan sin entender: por qué hacen determinados rituales, para qué se reunieron con un consultor externo, qué hacer con determinados pacientes, etc. Uno de los coordinadores responde que los docentes siempre se están quejando. El psicólogo institucional sugiere que no se trata solo de una queja y, al mismo tiempo, alude al efecto de la queja. El otro coordinador agrega que él tampoco cree, por ejemplo, que sea útil el trabajo con el asesor externo. El psicólogo institucional agrega que los docentes no dijeron que no era útil sino que no entendían la finalidad y que, en todo caso, la pregunta es de qué modo ellos (los coordinadores) retomarán lo trabajado con dicho consultor. Una de las conclusiones de la reunión fue sobre lo difícil que resulta descifrar o entender las diferentes situaciones que se presentan.

Cabe agregar que los coordinadores exhibían desinterés por las reuniones con el psicólogo institucional, a las cuales concurrían únicamente por indicación del Director. En los últimos meses fue creciente el desgano, que se hacía cada vez más notorio, lo cual iba acompañado de un incremento en el vínculo hostil con el Director.

Intenté hasta aquí sintetizar dos series de sucesos que determinaron la decisión de dar por concluida la intervención: la incorporación del Vicedirector (cargo que hasta entonces nunca había existido en la institución) y la doble conflictiva que presentaban los coordinadores (con el Director y con el psicólogo institucional).

---

<sup>8</sup> Esto se debió, entre otras razones, a que el candidato necesitaba un cierto tiempo para concluir tareas en la institución en la que trabajaba hasta ese momento.

En cuanto al primer punto, la inclusión de un Vicedirector constituyó un paso significativo, positivo y novedoso en la historia de la institución. Se evaluó, entonces, y así se le comunicó a él mismo, que estaría en sus manos considerar la necesidad de contar o no con un psicólogo institucional y que, en caso afirmativo, él colaborase en la búsqueda. La hipótesis fue que era un modo de darle poder y no condicionar su rol.

#### 4. Análisis Institución A

Momento	Descripción de las escenas	Deseos y defensas
<b>Historia previa</b>	Se fundó como asociación civil con un organigrama definido. Se sustentaba con un doble aporte económico.	A2 – LI Acorde a fines exitosa
	El espíritu original fue acorde a la escuela pública y con pedagogías innovadoras.	O2 – A2 – FG Creatividad acorde a fines
	También tenía por objetivo la continuidad de clases en una época de sucesivos paros.	A2 – FU Acorde a fines exitosa
	Conformación actual de la Asamblea por padres vinculados con el mundo empresario.	LI Desestimación del afecto exitosa
	Refacciones del edificio. Expectativa de festejos al inicio de clases.	LI – FG Represión exitosa
<b>Sucesos que condujeron a la consulta</b>	Paro docente: primero, por reclamos propios y luego, por solidaridad (y conflicto ético) con el gremio.	A1 – O2 – LI – A2 Acorde a fines exitosa
	Situación inédita y sorpresiva que decepcionó la expectativa de fiesta.	FU – FG Represión fracasada
	Clima de creciente agresión entre los padres: algunos furiosos por la protesta (alegaban haber pagado la cuota) y otros apoyaban a los docentes.	A1 – A2 – O2 – LI Desestimación del afecto exitosa
	Padres furiosos que recuerdan cuando los docentes trabajan por vocación (y abnegación) y padres que ponen el acento en la actual dominación docente en la relación laboral. Un tercer grupo de padres está temeroso por la discontinuidad y el perjuicio en el aprendizaje.	O2 – LI – A1 – LI – FU – A2 Desmentida fracasada
	El Director sorprende con su renuncia alegando estar agotado y sentirse descalificado.	FU – LI – A1 Desestimación del afecto fracasada
	Los vicedirectores, con algo de temor, prudencia y dudas, aceptan conducir transitoriamente la institución.	FU – A2 Represión mixta
	La comunidad educativa queda sorprendida por un anuncio público de la Asamblea: designar un Director de secundaria y modificar el estatuto.	FU – A2 – A1 – LI Represión fracasada
	Escenario de oposición entre docentes y Asamblea, y relegamiento del Consejo Educativo.	A1 Desmentida fracasada

Podemos segmentar en dos momentos la historia previa a los sucesos que condujeron a la consulta: el origen de la institución y los cambios ocurridos a partir de una nueva conformación de la Asamblea.

En el primer período prevaleció el deseo A2, con defensa acorde a fines, es decir, se desarrollaron procesos tendientes a la construcción institucional, con reglas consensuadas, en todo lo cual parecían armonizar las aspiraciones de los fundadores, ciertas tradiciones (como los valores de la enseñanza pública) y las exigencias de la realidad (por ejemplo, las necesidades económicas). De este modo, el deseo A2 resultaba sostenido, a su vez, en otros dos: O2 y LI. Asimismo, los deseos FG y FU hacían de complemento, el primero como rasgo distintivo, innovador y el segundo como expresión de la solución de un problema contextual: garantizar la continuidad de clases en una época de paros docentes.

La nueva composición de la Asamblea, entonces, introdujo cambios significativos: la prevalencia del deseo A2 dio paso a la hegemonía de LI (criterios empresariales). Así, este último deseo dejó de ser un medio para un fin A2 y pasó a constituirse como fin en sí mismo, y con ello se modificó también la defensa correspondiente (de acorde a fines a desestimación del afecto exitosa). Otra modificación que advertimos se dio en cuanto al deseo FG (para el cual también se modificó la defensa) ya que el proyecto innovador en materia de pedagogía (como acompañante de valores tradicionales) quedó transformado y limitado a la tentativa de lucimiento por la inversión realizada en la refacción del edificio.

En cuanto a los sucesos que condujeron a la consulta identificamos tres momentos que fueron sumándose para la ruptura de un equilibrio preexistente. En rigor, la armonía anterior parece haberse modificado ya previamente, quizá inadvertidamente por el carácter exitoso de las defensas (sobre todo la desestimación del afecto) cuando la nueva Asamblea introdujo cambios significativos en los criterios institucionales.

Subrayo el carácter *inadvertido* del cambio previo pues resulta notable que los episodios que se fueron desplegando resultaron todos *sorpresivos*.

En el primero de los tres momentos, entonces, ubicamos la medida de fuerza (paro), la decepción por la expectativa de fiesta y la diversidad de reacciones de los padres en un creciente clima de hostilidad. La pregunta central que podemos formularnos es ¿qué pasó en la institución para que uno de sus motivos fundacionales –la continuidad de clases ante los paros recurrentes– no se hubiera podido sostener en este momento? Nótese, en cuanto al deseo O2, que mientras los docentes privilegiaron la solidaridad con sus colegas, algunos padres evocaron la presunta posición sacrificial de aquéllos en otras épocas (por ejemplo, cuando los docentes podían trabajar sin cobrar). El arruinamiento de la fiesta (FG con represión fracasada) parece haber sido la expresión manifiesta de

un conflicto en otro plano entonces: el del cambio de lógica en la conducción de la escuela. Los cambios en el proyecto institucional y la consiguiente incapacidad del equipo conductor para afrontar la situación, se hicieron progresivamente notorios en la sucesiva fragmentación: entre padres y docentes, padres entre sí, estamentos institucionales (Asamblea, Comisión Directiva y Consejo Educativo). Conjeturamos, entonces, que la acción de los docentes, reclamo salarial y solidaridad gremial (que combinó deseos A1, O2, LI y A2) constituyó no solo una medida hacia un conflicto extra-institucional sino también una respuesta a los cambios introducidos por la Asamblea. Es posible que la frase subyacente, al momento de comenzar las clases, haya sido: “ustedes no se van a lucir a costa nuestra”. En el conjunto de los padres parece haber cuatro posturas<sup>9</sup>: apoyo a los docentes, críticos a los docentes por no sacrificarse, denuncia de la supuesta posición de dominio de los docentes, temor por pérdida de continuidad y perjuicio en el aprendizaje. Esta última postura (que combina deseos FU y A2 con defensa acorde a fines fracasada) y la de quienes apoyaban a los docentes (que combina deseos O2 y A2 con defensa acorde a fines exitosa) habrían resultado las más propicias para encontrar un camino congruente con la historia de la institución, no obstante parecen haber tenido mayor peso las posiciones de los padres (también integrantes de la Asamblea) que jerarquizaron el despliegue de un vínculo de poder ligado con el dinero y el doblegamiento de la voluntad de los docentes (LI y A1 desestimación del afecto y desmentida, exitosas y fracasadas).

La renuncia del Director resultó un enigma ya que, en las entrevistas en las que se expuso el motivo de consulta, no quedaron del todo esclarecidas las razones de la misma. Sin embargo, resultan sugerentes los deseos expresados en su justificación, LI y A1 (con defensas fracasadas) pues corresponden a los mismos deseos que hallamos en la posición que prevaleció entre los padres/Asamblea.

Finalmente, el tercer momento estuvo signado por una decisión arbitraria de la Asamblea (o, cuanto menos, no informada adecuadamente) en cuanto a la designación de un Director de secundaria y, sobre todo, la modificación del estatuto (tendiente a combatir el presunto poder de los docentes). Desde el punto de vista de la comunidad educativa, los deseos fueron FU y A2 con represión fracasada, en tanto desde la perspectiva de la Asamblea los deseos fueron A1 y LI, con desmentida y desestimación del afecto, inicialmente exitosas.

En ese marco, de progresivo enfrentamiento entre docentes y Asamblea, acompañado de cierta exclusión del Consejo Educativo (A1 con desmentida) la situación se fue deteriorando al punto que el Consejo Educativo y la Comisión Directiva optaron por buscar un interlocutor externo.

---

<sup>9</sup> Las cuatro posturas no necesariamente indican cuatro grupos de padres diferentes ya que es posible que algunos padres sostuvieran al menos dos de tales posiciones. Asimismo, algunos de estos padres eran a su vez miembros de la Asamblea y/o del Consejo Directivo.

El carácter sorpresivo al que nos referimos previamente, pues, puso de manifiesto no solo los cambios previos (determinados por la Asamblea) en cuanto a los criterios dominantes (por ejemplo, hacer prevalecer la rentabilidad por sobre la solidaridad) sino que a partir de allí los directivos no lograron desplegar recursos para afrontar los sucesivos conflictos.

*Institución B*

<b>Momento</b>	<b>Descripción de las escenas</b>	<b>Deseos y defensas</b>
<b>Historia previa</b>	Se crea como Fundación con el objeto de asistir a pacientes con discapacidad severa, bajo una cosmovisión mística.	LI – A2 – O1 Acorde a fines exitosa
	Desde su origen, se sustenta con el pago de prestaciones (privadas o por obras sociales) y de un conjunto de donantes.	A2 – LI – O2 Acorde a fines exitosa
	El equipo de conducción (compuesto por un Director y dos Coordinadores) se autodenomina “grupo íntimo”.	A2 – O2 Desmentida exitosa
	Ellos están allí por razones curriculares y personales (duelos, enfermedades).	A2 – O2 – LI – O1 Desmentida exitosa
<b>Sucesos que condujeron a la consulta</b>	Tienen un exceso de actividad y toleran muchas situaciones.	O2 – LI Desestimación del afecto exitosa
	Fracasan los espacios generados para trabajar con los padres.	O2 Desmentida fracasada
	Una madre hizo una denuncia solo verbal sobre falta de terapia y malos tratos.	A1 Desmentida fracasada
	Un paciente se murió, la maestra renuncia y habla mal de la institución.	LI – A1 Desmentida fracasada
	Un paciente empeora, requiere derivación y la madre acusa a la institución.	LI – A1 Desmentida fracasada
	Una docente –que no tiene título– habla mal de la institución con madres de pacientes (a las que manipula), va a la casa de algunos pacientes sin que eso esté permitido, se burla.	A2 – A1 Desmentida fracasada
	El Director dice que quiere tener una institución sana.	O1 Desmentida exitosa

<b>Cierre de la intervención</b>	Dificultad de docentes para descifrar y entender numerosas situaciones. El coordinador considera que son quejas.	O2 – O1 Desmentida fracasada
	Los coordinadores no consideran útil el trabajo con un asesor externo.	O2 – O1 Desmentida exitosa
	Hostilidad de los coordinadores con el Director y desinterés creciente por las reuniones con el psicólogo institucional.	A2 – A1 – LI Desestimación del afecto mixta
	Se incorpora un Vicedirector. En el momento inicial se dieron ciertas imprecisiones. Luego, por el entusiasmo compartido, se resolvieron para adelantar el ingreso.	FU – O2 – A2 Acorde a fines exitosa

Los relatos ligados a la historia previa de la institución incluyen dos series: por un lado, un conjunto de escenas que combinan deseos LI, A2, O1 y O2 (con defensa acorde a fines) en cuanto tentativa de construir una organización destinada a la atención de pacientes con lesiones neurológicas, en que se establecieron nexos con obras sociales y, al mismo tiempo, se recibieron donaciones, sobre todo en virtud de la pertenencia a una comunidad espiritual.

Estos mismos deseos se presentan al momento de describir la relación de los integrantes del equipo de conducción con la institución y entre sí, solo que con defensas patógenas (exitosas), especialmente la desmentida. Vemos allí que lo que corresponde a un organigrama se traduce en un vínculo de “intimidad”, y que sobre los aspectos curriculares prevalecen las enfermedades y pérdidas padecidas. Todo ello, en especial para el Director, no sería sino la manifestación de un orden trascendente, metafísico, que determina el destino de cada quien.

Si observamos las escenas que condujeron a la consulta advertimos que aparecen dos de estos deseos (LI y O2) pero ya no solo con defensas patógenas sino que, a su vez, se modifica su estado (de exitosa a fracasada). Los miembros del equipo conductor expresan escenas de exceso de trabajo y agotamiento así como la queja por excesiva tolerancia, una postura sacrificial que, mayormente, se acompaña de quejas y reclamos de las familias de los pacientes<sup>10</sup>.

Sin embargo, tales sucesos parecen haber sido persistentes y característicos de la institución y no hechos singulares que motivaron la demanda de análisis institucional. En cambio, entendemos que la emergencia de escenas ligadas al deseo A1 (+ desmentida fracasada) sí tuvo mayor relevancia para solicitar la consulta. En dos ocasiones,

<sup>10</sup> Cabe agregar que este tipo de escenas (que combinan sacrificio, quejas, reproches, etc.) solían presentarse también en los docentes.

dicho deseo surge como consecuencia de escenas LI disfóricas (muerte de un paciente y empeoramiento de otro), luego de las cuales una maestra renuncia y habla mal de la institución o bien una madre se pone acusatoria. De todos modos, una escena posterior parece haber resultado más determinante: una docente sin título acusa a la institución, se burla, transgrede ciertas normas y manipula a algunas madres. Los rasgos específicos de estos sucesos exhiben dos diferencias respecto de las dos escenas precedentes. Por un lado, respecto de los deseos, en lugar de LI aparece A2, en tanto efecto displacentero de una decisión previa (haber tomado a una docente sin título). Por otro lado, en los episodios previos el deseo A1 retorna desde afuera (o lo que el equipo conductor consideraba afuera) ya que provenía de madres o de una docente que ya había renunciado. En cambio, ahora, al menos hasta el momento de la consulta, la docente acusatoria aún permanecía trabajando, esto es, el deseo A1 surgía desde dentro mismo de la institución.

La última escena que consignamos nos indica el tipo de recursos de que dispone el Director para encarar estas situaciones conflictivas, recursos O1 (+ desmentida exitosa). Es decir, el Director relata escenas que privilegian un pensar abstracto, alejado de los hechos concretos.

Para el análisis del cierre consideramos la relevancia de la inclusión de un Vicedirector y, por otro lado, la dificultad en el trabajo con los dos Coordinadores. En cuanto a esto último se destaca la prevalencia de un pensar distante de la realidad concreta (O1 + desmentida exitosa) que dificultaba el vínculo de aquellos con los docentes, todo lo cual solía quedar revestido de un conjunto de quejas y reproches (O2). A ello se agregaba una creciente hostilidad con el Director y un desgano ya persistente para el trabajo con el psicólogo institucional (A1 y LI), al que tomaban como un representante del Director por lo cual se suponían en la obligación de reunirse (A2 + represión exitosa). De todos modos, el factor que finalmente decidió el cierre fue la inclusión del Vicedirector, lo cual expresó un paso en la complejización de la institución (A2 + acorde a fines exitosa).

#### *4.1. Resultados obtenidos en un estudio previo sobre la Institución B<sup>11</sup>*

En un trabajo previo (Plut, 2010b) realicé un análisis de procesos y resultados en la institución B y, como ya señalé, dada la duración de la intervención, fueron numerosos los problemas abordados<sup>12</sup>, muchos de los cuales tuvieron cambios, menores o mayores. Para dicho estudio fue necesario definir criterios para seleccionar qué de

---

<sup>11</sup> Para este estudio analizamos relatos y actos de habla.

<sup>12</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.

todo el material tomaría para analizar (para lo cual tuvimos en cuenta que fue modificándose el personal docente<sup>13</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 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 había variado en su composición en todo el período estudiado en ese momento. Decidimos, pues, hacer foco en la hostilidad desplegada por uno de los docentes en particular (a quien llamamos Armando) que pertenecía al grupo de Adultos. Tomamos a ese docente porque: a) era uno de los profesionales más antiguos de la institución; b) continuaba trabajando desde que comenzó la intervención hasta ese momento; c) ocupó muchas de las reuniones realizadas.

En Armando detectamos recursos FG, A2, FU, A1 y O1, entre los cuales los tres primeros habitualmente estaban al servicio de los dos restantes. Armando seducía, agradaba, reflexionaba o generaba 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 tomaba al lenguaje A2 como fachada para el lenguaje A1, o bien atacaba a aquel lenguaje (A2) en otros como si, al igual que en él, encubriera intenciones A1. Su estrategia A1, en el nivel de los actos de habla, solía presentarse acompañada de la desmentida exitosa, mientras que en el nivel del relato aparecía con dos desenlaces, exitoso o fracasado. Sin embargo, en 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, eran escenas “supuestas” por él, por lo cual entendimos que allí participaba un componente O1 en la línea de hacer creer al otro que él habría padecido una injusticia.

Otro componente significativo de su repertorio estaba dado por el lenguaje LI, el cual inicialmente resultaba más evidente en el nivel de los relatos. En este caso, el complemento del sujeto que padece un estado disfórico para dicho lenguaje, consistía en la localización de un personaje en quien prevalecía 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 fue manifestándose con mayor claridad en el nivel de los actos de habla, bajo la forma de estados catárticos, expulsivos y de aceleración.

---

<sup>13</sup> Además de la diversidad de temas y participantes.

En el vínculo entre Armando y su coordinador era notable cómo el primero se mostraba “objetivo” y lograba disminuir la desconfianza del segundo. En ocasiones, incluso, Armando convencía (O1) al coordinador de haberse equivocado (es decir, le promovía un estado A2 disfórico y, al mismo tiempo, un entrampamiento O1).

Concretamente, en el coordinador –ante Armando– detectamos: angustia, ingenuidad, desorientación y evitación (FU), momentos de fascinación (FG) y convencimiento por la presunta capacidad reflexiva de Armando (O1). En las situaciones de mayor hostilidad, el coordinador llegaba a quedar en estado de parálisis y angustia ante Armando (LI + desestimación del afecto fracasada).

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

Las intervenciones del psicólogo institucional, cuando Armando integraba reuniones con el grupo coordinador (o algún miembro de este grupo 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 de habla se acompañaron de la defensa acorde a fines exitosa.

Por último, veamos la dinámica al interior del grupo coordinador (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, el psicólogo institucional fue proponiendo otros criterios (profesionales, formales, etc.) que sustituyeron a la entrega (O2) y al esfuerzo sin fin (LI). Un primer cambio se advirtió, de hecho, cuando con la ayuda de un profesional redactan un contrato de prestaciones para que firmen los padres de los pacientes.

Uno de los rasgos insistentes en el coordinador hacia el psicólogo institucional fue cómo lo objetaba (A2) al servicio de la evitación y desconocimiento de los hechos concretos (FU + O1).

Al repertorio de actos de habla del psicólogo institucional consignado párrafos más arriba, podemos agregar: describía (A2) los estados de desconexión (O1 + LI), y la evitación (FU) y realizaba anticipaciones (FU). Finalmente, ante una escena de agresiones y gritos, le aplican una sanción a Armando con un apercibimiento grave (A1 + A2 y defensa acorde a fines exitosa).

La combinatoria de elementos analizados nos llevó a identificar una estructura intersubjetiva que reunía: la tendencia a desconocer la autoridad (como si los regulara

una paz natural) (A1), una ilusión amorosa de hermandad (O2), la creación de una ficción (O1) y un estado de desconexión (LI), todo lo cual se presentaba, a su vez, en su versión disfórica como acusaciones, quejas y reproches, sentimientos de inutilidad, estados angustiantes de caos e incompreensión y situaciones de urgencia propias de la angustia automática. Esta estructura comprendía tanto a los vínculos entre los profesionales cuanto a la relación de estos con los pacientes<sup>14</sup>.

## 5. Discusión

Huelga decir que tanto en la muestra como en el análisis de la misma solo tomamos una parte del material y, por lo tanto, nuestro estudio resulta fragmentario. No obstante, entendemos que es posible obtener algunas conclusiones que exponen una variedad de problemas que podrán ser complementados con estudios posteriores.

Es importante tener en cuenta que toda institución inevitablemente afronta cambios y conflictos con el paso del tiempo, ya que el distanciamiento del origen y el crecimiento propio introducen exigencias que requieren nuevos criterios y estrategias. En tal sentido, entendemos que en la Institución A se dio una crisis resultante de la natural sofisticación interna, de la incapacidad para reconocerla y de la prevalencia de ciertos intereses.

A modo de síntesis podemos destacar que si en el origen prevalecía el deseo A2 (con defensa acorde a fines exitosa) al cual se subordinaban otros deseos (LI, O2, FG y FU) el conflicto institucional que dio lugar al motivo de consulta derivó de un cambio complejo: en los deseos, en las defensas, en los valores y en la posición atribuida a los docentes. En efecto, el deseo A2 dio paso a la hegemonía del deseo LI (desde la Asamblea), con desestimación del afecto y, con ello, un cambio desde el ideal de orden (y solidaridad) al ideal de la ganancia. Sumado a ello, también cobró importancia el deseo FG (con represión) pero ya no desde el propósito de la innovación pedagógica sino del lucimiento. Ello supuso que se intentara colocar a los docentes en la posición de ayudantes (para la ganancia y el lucimiento) de quienes se esperaba ya no una postura solidaria sino una posición sacrificial (O2). Cabe agregar que mientras los docentes exhibieron posiciones diversas (al igual que algunos padres) así como una variedad de propuestas (que combinaban deseos A2 y O2) en la Asamblea se hizo notoria una posición más rígida, estereotipada, centrada en los deseos LI y A1 con desestimación del afecto y desmentida, exitosas en principio y fracasadas finalmente.

En cuanto a la Institución B, en el conjunto de escenas precedentes al conflicto que motivó la demanda de análisis institucional, destacamos el carácter bifronte de las defensas

---

<sup>14</sup> En el trabajo citado sostuvimos que, más allá de los rasgos de personalidad de Armando, sus agresiones y desbordes fueron también un efecto de la evitación y desconexión que durante mucho tiempo prevaleció en el equipo de conducción. En esa misma línea nos preguntamos si es frecuente, también, que el cambio institucional se desarrolle desde el nivel de la conducción hacia abajo en la línea jerárquica.

acompañantes sobre todo de los deseos LI, O2 y O1: acorde a fines y desestimación del afecto y desmentida. Asimismo, pese a que el estado de estas últimas oscilaba entre exitoso y fracasado, parecía sostenerse un precario equilibrio. Esto es, la persistencia de reproches y quejas, de la postura sacrificial y el agotamiento somático solo resultaron críticos cuando también se hizo presente el deseo A1, el sentimiento de injusticia. Sin embargo, lo novedoso no fue tanto este deseo sino que el mismo emergiera dentro del seno mismo de la institución. Dicho de otro modo, mientras el sacrificio se desplegaba internamente y el sentimiento de injusticia se localizaba extramuros, parecieron permanecer en cierto equilibrio, pero cuando se quebró esa barrera, el deseo A1 intrusó la institución y el grupo conductor se vio llevado a consultar. Es probable, pues, que el deseo O1 –sobre todo en el Director– ya sea orientado por la defensa acorde a fines o por la desmentida no resultara tan incompatible con los deseos LI y O2 como con el deseo A1. Quizá el mundo de los sacrificios y las enfermedades tenía lugar en la cosmovisión mística pero en esta última no encontraba cabida el sentimiento de injusticia.

De hecho, una parte de la decisión de dar por finalizada la intervención también se debió a la dificultad de un pensar concreto, reemplazado por un pensar abstracto, distante de la realidad, todo lo cual quedaba encubierto por expresiones de queja. Asimismo, en ambos coordinadores fue incrementándose el deseo A1 respecto del Director y el deseo LI (desgano) en relación con el trabajo con el psicólogo institucional. Fue así que la inclusión de un Vicedirector, que contenía mucho de una novedad como crecimiento institucional (A2) y que podía encarar desde otra posición el nexo con los Coordinadores fue el factor que determinó el cierre de la intervención. Dicho de otro modo, la posición del psicólogo institucional quedó tergiversada ya que se lo localizaba como representante del Director (presumiblemente por el empuje de este, de los coordinadores y de problemas inadvertidos por el psicólogo institucional) y en ese sentido era más acorde el rol del Vicedirector.

De los diversos resultados obtenidos en el estudio previo, en que estudiamos un sector del proceso de análisis institucional, podemos recuperar ahora el trabajo realizado con el grupo conductor (Director y Coordinadores) en relación con los deseos LI, O1, O2, A1, FU y A2. Para decirlo sintéticamente, allí destacamos cómo desde un docente se desplegaban escenas A1 y O1 (actos vengativos y falsos) frente a las cuales el grupo conductor solía responder con evitaciones (FU) al servicio de desconocer la realidad (O1) así como con una entrega sacrificial y estados de desconexión (O2 y LI). Progresivamente, esta estrategia fue mudando hacia un mayor reconocimiento de los hechos acompañado de un conjunto de decisiones concretas, tanto hacia el docente como hacia los padres de los pacientes (A2).

## 6. Conclusiones

Pese al carácter fragmentario de nuestro estudio los resultados muestran una heterogeneidad que no se deja sintetizar fácilmente en unas pocas fórmulas. En ambas

instituciones detectamos las interferencias que se producen cuando el deseo A2 no tiene prevalencia (o bien no es acompañado por una defensa acorde a fines), cuando se exageran la posición sacrificial (propia o ajena) (O2), el ideal de la ganancia y/o los estados de desvitalización (LI) y el sentimiento de injusticia y/o los actos vengativos (A1). Asimismo, también se hizo evidente en los dos casos el problema que se crea al entronizar la localización de la posición de ayudante (también con deseos orientados por una defensa que no es acorde a fines). En la Institución A se hizo notorio en el vínculo entre la Asamblea y los docentes, mientras que en la Institución B se manifestó sobre todo en el vínculo entre el Director y el psicólogo institucional.

Nótese que lo determinante para el motivo de consulta, en ambas instituciones, en alguna medida fue el deseo A1, en un caso (Institución A) como posición dominante (sumado a LI) en el vínculo laboral (tentativa de doblar la voluntad de los docentes) y en el otro caso (Institución B) como retorno de lo desmentido y localizado previamente en el exterior.

Respecto de las diferencias, subrayamos sobre todo la presencia del deseo O1 en la Institución B, el cual formaba parte tanto de la cosmovisión espiritual en que se sostenía como de la tendencia a desconocer la realidad concreta.

### **Bibliografía**

Acevedo, M.J. (2016). El cambio clínico desde la perspectiva de la psicología. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 20(1), UCES.

Bion, W. (1972). *Experiencias en grupos*. Buenos Aires: Paidós.

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

Freud, S. (1913a). Sobre la iniciación del tratamiento. En *Obras completas* (T. XII). Buenos Aires: Amorrortu Editores.

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

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

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

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

- Freud, S. (1931). Tipos libidinales. En *Obras completas* (T. XXI). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Freud, S. (1934). Moisés y la religión monoteísta. En *Obras completas* (T. XXIII). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Freud, S. (1937). Análisis terminable e interminable. En *Obras completas* (T. XXIII). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Jaques, E. y Menzies, I. (1960). *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*. Buenos Aires: Hormé.
- Kaës, R. (1998). Sufrimiento y psicopatología de los vínculos instituidos. En Kaës, R. (Comp.). *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*. Buenos Aires: Paidós.
- Maldavsky, D. (1991). *Procesos y estructuras vinculares*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Maldavsky, D. (1996). *Linajes abúlicos*. Buenos Aires: Paidós.
- Maldavsky, D. (1997). *Sobre las ciencias de la subjetividad*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Maldavsky, D. y Plut, S. (2015). Similarities and differences between papal discourses and presidential speeches: wishes, values, escenarios, spaces and agents. *Journal of Advances in Linguistics*, 6(1).
- Plut, S. (2000). Hacia una metapsicología de la cooperación. *Revista APSA*, Capítulo de Medicina Psicosocial.
- Plut, S. (2004). El amor y la discordia. *Revista de la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo*, 1(XXVII).
- Plut, S. (2005). *Estudio exploratorio del estrés laboral y trauma social en los empleados bancarios durante el "corralito"*. Tesis Doctoral. IAEPICIS-UCES.
- Plut, S. (2007). El trabajo desde la perspectiva del psicoanálisis. En M. Burin, M.L. Jiménez Guzmán e I. Meler (Comps.). *Precariedad laboral y crisis de la masculinidad*. Buenos Aires: UCES.
- Plut, S. (2008). Unôel (psicoanálisis). *Revista non nominus*, 8, México.
- Plut, S. (2010a). El resto que piensa. Variaciones sobre lo institucional. *Revista Argentina de Psicología*, 48, APBA.

Plut, S. (2010b). Evaluación de procesos en una intervención institucional. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 15(1). UCES.

Plut, S. (2011). Eco y el nombre de la rosa. Para un modelo de analista institucional. *Revista de Epistemología y Ciencias Humanas*, 3.

Plut, S. (2012). *Psicoanálisis del discurso político*. Buenos Aires: Lugar.

Plut, S. (2015a). *Trabajo y subjetividad. Estudios psicoanalíticos*. Buenos Aires: Psicolibro.

Plut, S. (2015b). La sociedad ha muerto. *Revista Actualidad Psicológica*, 437.

Plut, S. (2016a). La valoración freudiana de las masas. *Revista Actualidad Psicológica*, 448.

Plut, S. (2016b). El pánico en el cuerpo social. *Revista Actualidad Psicológica*, 453.

*Fecha de recepción: 30/08/16*

*Fecha de aceptación: 22/09/16*