

*EXPERIENCIA
ROSARIO*

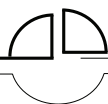


Volviendo a los '90

Hoy ya casi no se llora,
varias mujeres o todas se juntan a beber,
a la par de los hombres,
la disco tiene algo de nostalgia,
pero la música suena eléctricamente en ese ambiente.
Las lluvias son cada vez más fuertes y destructivas,
el cielo llora por todos los que no,
¿bailamos un tango?
¿cantamos un rock?
Tengo miedo,
de todo lo que pasa a diario,
los medios ya no informan,
sólo bajan línea,
la gente les cree.
Extraño mi casa,
quisiera volver a verte,
sólo para recordar,
lo que se siente.
La droga es muy potente,
y siempre, pero siempre, rompe algo adentro,
el fútbol es cada vez más veloz,
¿y Maradona? ¿y Ronaldo? ¿y Pelé?
¿qué hacemos con ellos?
Las parejas ya no son naif, ni simpáticas,
¿te querés arreglar conmigo?
Las ciudades ya no duermen...
Yo tampoco,
¿y si soñamos más?
¿no sería mejor?
La vorágine de los días asusta,
sólo la verdad,
logra calmar la ansiedad,
¿todavía existe el Rivotril?
Estamos pasando, largo ya, los 2000,
y yo, todo el tiempo,
indefectiblemente,
estoy volviendo a los '90.

Fernando Arias





Habitar instituciones: caja de herramientas para el análisis y el acompañamiento de situaciones colectivas¹

To inhabit the institutions: tool box for the analysis and the accompaniment of collective situations

Iván Branner²

Resumen

El presente artículo comunica los resultados del Trabajo Final Integrador (TFI) en la Carrera de Especialización en Psicología Clínica, Institucional y Comunitaria: “Acompañamiento Institucional: caja de herramientas para el trabajo de los equipos en la construcción, crisis y/o refundación de las instituciones”, dirigido por la Dra. Rosana Onocko Campos.

El TFI apuntó a construir una caja de herramientas con la cual promover el trabajo de los colectivos organizados para una tarea, en situaciones más o menos institucionales. La metodología utilizada fue la elucidación crítica: pensar lo que hicimos para saber lo que pensamos.

El recorrido conceptual propuesto puede resumirse en las siguientes hipótesis:

Los *analizadores*, principal herramienta del Análisis Institucional (Lourau, 1975, 1980, 2001), operan en pos de la disolución de las formas sociales coaguladas como la *burocracia*; esto significa que su uso promueve parcial-

mente *procesos de desinstitucionalización*.

En cambio, los *procesos de institucionalización* de situaciones colectivas emergentes nos llevaron a discernir los momentos grupales de *serie, fusión, fraternidad-terror y organización* (Sartre, 1963).

Para cada una de estas situaciones discernimos intervenciones específicas de Acompañamiento Institucional:

- (a) *Intervenciones de integración*: construcción o relevamiento de un *punto-en-común* que catalice el pasaje desde la serie hacia la fusión.
- (b) *Intervenciones de excedencia*: la *problemática histórico-social* y la *tarea primaria* de la institución rebasan el cierre identitario de la fraternidad-terror.
- (c) *Intervenciones de transversalidad*: especificación y puesta en relación de funciones horizontales y verticales para la organización de los equipos de trabajo.

Palabras clave: *análisis institucional – acompañamiento institucional – situaciones colectivas – intervenciones*

¹ El presente artículo fue escrito sobre la base del Trabajo Final Integrador de la Carrera de Especialización en Psicología Clínica, Institucional y Comunitaria “Acompañamiento Institucional: caja de herramientas para el fortalecimiento del trabajo de los equipos en la construcción, crisis y/o refundación de las instituciones” de mi autoría, dirigido por la Dra. Rosana Onocko Campos.

² Psicólogo y Profesor de Psicología. Especialista en Psicología Clínica, Institucional y Comunitaria (Universidad Nacional de Rosario, Argentina). Diplomado Superior en Ciencias Sociales con mención en Psicoanálisis y Prácticas Socio-Educativas (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales). Trabaja en consultorio privado y en instituciones públicas de salud, educación e inclusión social. ivanbranner@hotmail.com.

Abstract

This article communicates the results of the Final Integration Work (FIT) presented at the end of the Career of Specialization in Clinical, Institutional and Community Psychology. The title is “Institutional Accompaniment: tool box for the work of the teams in the construction, crisis and / or refoundation of institutions”. It was directed by Dr. Rosana Onocko Campos.

The FIT aimed to construct a tool box which promotes the work of the groups organized for a task, in more or less institutional situations. The used methodology was the critical elucidation: to think what we did to know what we think. The conceptual path can be summarized in the following hypotheses:

The *analyzers*, principal tool of the Institutional Analysis (Lourau, 1975, 1980, 2001), operate in pursuit of the dissolution of the social forms coagulated as the *bureaucracy*; this means that its use promotes partially *processes of desinstitutionalization*.

On the other hand, the *processes of institutionalization* of emergent collective situations led us to discern the group moments of *series, fusion, brotherhood–terror and organization* (Sartre, 1963).

For each of these situations we discern specific interventions of Institutional Accompaniment:

- (a) *Interventions of integration*: construction or report of a common–point that catalyzes the passage from the serie towards the fusion.
- (b) *Interventions of leave*: the historical–social problematic and the primary task of the institution exceed the identity closure of the brotherhood–terror.
- (c) *Interventions of transversality*: specification and posts in connection of horizontal and vertical functions for the organization of the working–groups.

Keywords: *institutional analysis – institutional accompaniment – collective situations – interventions*

I. Introducción

Lo que llamo elucidación es el trabajo por el cual los hombres intentan pensar lo que hacen y saber lo que piensan.

(Castoriadis, 1987: 12–13).

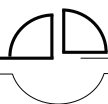
Hace años venimos curioseando en torno a desarrollos conceptuales y metodológicos del psicoanálisis, el grupalismo, el análisis institucional y el sanitarismo que relancen el trabajo de los equipos en las instituciones. Desde entonces, hicimos de cada espacio colectivo – con distintos modos de estar ahí– una especie de banco de prueba de conceptos e hipótesis respecto de la construcción, el funcionamiento y las dificultades de las situaciones colectivas.

Así, con varias experiencias a lo largo del tiempo, fuimos enriqueciendo asistemáticamente un conjunto de nociones que nos fueron sirviendo a veces para indignarnos (cuando funcionan como ideal), a veces para desencadenar procesos (cuando funcionan como herramientas).

Producto de haber pasado aquel conjunto intuitivo de nociones por un proceso de elucidación crítica, en el presente artículo el lector encontrará desarrollos conceptuales de diagnóstico e intervención en/con/para distintos tipos de situaciones colectivas.

Operativizamos la metodología de la elucidación crítica de la siguiente manera:

- (1) Construimos narrativas de distintas situaciones colectivas, como modo de objetivar un material que sirviera de punto de partida.
- (2) Produjimos comentarios de las narraciones al detalle, análisis interpretativo de *cada una* de ellas en su más profunda singularidad.
- (3) De los distintos análisis, relevamos aquellos conceptos que se nos fueron evocan-



do con frecuencia –ya no *en cada* análisis, sino *entre* o *atravesando* todos ellos.

- (4) Por último, realizamos una búsqueda bibliográfica en torno a cada uno de estos conceptos para profundizar y conjugar sus sentidos con las situaciones colectivas de las prácticas.

Por ende, aquí haremos una presentación de resultados teóricos, meramente ilustrados con situaciones de las prácticas; cuando en realidad la elucidación realizó el camino inverso: partió de situaciones de las prácticas, entre las cuales pudimos ir armando una caja de herramientas.

Nuestro recorrido partirá de visitar, revisar e ilustrar los aportes del Análisis Institucional (con Lourau, 1975, 1980, 2001) para orientar las intervenciones ora en el sentido de los *procesos de institucionalización*, ora en el sentido de los *procesos de desinstitucionalización*.

A paso seguido, desagregaremos estos procesos en momentos grupales de serie, fusión, fraternidad–terror y organización (con Sartre, 1963).

Luego, para cada uno de estos momentos, propondremos distintos conceptos que orienten los acompañamientos a los colectivos hacia la integración, la excedencia o la transversalidad, según sea la particularidad de cada situación.

Para concluir, se sintetizan las hipótesis diseminadas a lo largo del artículo al modo de una caja de herramientas que enmarca las situaciones colectivas en procesos de institucionalización o de desinstitucionalización, las ubica diagnósticamente en alguno de los momentos grupales, y luego las articula con las intervenciones específicas para su análisis y acompañamiento.

II. Con Lourau

La institución no es una cosa (versión sociologista) ni un fantasma (versión psicologista), sino un proceso: el movimiento de las fuerzas históricas que hacen y des hacen las formas.

(Lourau, 1980: 78).

(Narración N.º 1: Escuela B)

Una escuela había sido conmovida por la violencia física de la madre de un alumno a una docente. Según las docentes de la institución, la respuesta de las autoridades ministeriales habría sido proteger al niño y a su madre, en desmedro de la docente damnificada y desamparada. Esto, por el alcance mediático de la situación y por la ausencia por tiempo indeterminado de esta docente en su espacio de trabajo, alarmó a sus compañeras.

Con un equipo de intervención institucional, y luego de entrevistar a los directivos, abrimos reuniones semanales de trabajo junto a los docentes.

Al comienzo, todo giraba en torno a la figura de la compañera golpeada. Entonces, de las mismas participantes surgió la propuesta de invitarla para hablar de lo sucedido. Cuando se encontraron, no pudieron hablar de lo que efectivamente (le) había pasado: la conversación giró en torno a la falta de respuestas claras y deseables del ministerio en cuestión.

Luego de la visita, parte del colectivo que concurría a la intervención dejó de referirse con exclusividad a la docente, promoviendo “seguir adelante”.

Al encuentro siguiente dejaron de concurrir varios maestros. Esto llevó a los

presentes a retomar la pregunta de por qué y para qué estaban ahí, participando de la intervención.

Posteriormente, comenzaron a construir una versión institucional del episodio, versión que pudieran transmitir a los alumnos del establecimiento.

A partir de allí se continuaron instancias de retrabajo de distintas situaciones del cotidiano escolar, todas ellas caracterizadas por distintos modos de tratar con los familiares de los alumnos.

Cada vez que recurrimos al Análisis Institucional, las primeras categorías –y a veces las únicas– que se nos aparecen son las de lo instituido y lo instituyente. Ahora bien, para analizar la situación colectiva que se relató, revisitamos y revisamos las principales obras de René Lourau (1975, 1980, 2001) para reconstruir los aportes de esa tradición, para hacer de ellos una herencia. Ahí encontramos conceptos como el de *institucionalización* y el de *desinstitucionalización*, conceptos útiles pero llamativamente olvidados, a partir de los cuales lo instituido y lo instituyente toman dinámica y sentido.

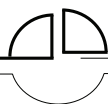
La institución es el proceso mediante el cual nacen las fuerzas sociales instituyentes que, a menudo, terminan por constituir formas sociales codificadas, fijadas e instituidas jurídicamente. El conjunto del proceso es la historia, la sucesión, las interferencias y la mezcla de fuerzas contradictorias que funcionan tanto en el sentido de la *institucionalización* como en el de la *desinstitucionalización*. Tanto en el sentido de la imposición, del reforzamiento, del mantenimiento de las formas como en el sentido de su muerte, de su disolución, de su desaparición (Lourau, 1980: 73).

La *desinstitucionalización* es el efecto buscado de la intervención institucional. Lourau (1975) define al Análisis Institucional como provocación, como puesta en crisis, como desplazamiento de lo instituido por parte de la acción instituyente de una base social particular o del analista. Ubica como su principal herramienta al analizador, entendiéndolo como “concepto de lo negativo en la intervención analítica” (Lourau, 1980: 156). A su respecto, dirá que “el efecto analizador es lo que permite fundar una sociología de la autodisolución” (p 223). Además, que “el analizador desinstitucionaliza, *revela el instituyente aplastado bajo el instituido* y, al hacerlo, des-arregla al instituido. (...) Desmaterializa las formas de la opresión revelando las fuerzas que en ellas se esconden y combate todas las formas materiales” (p 156. Las cursivas son nuestras).

Nosotros sostendremos que este modelo de intervención puede ser pertinente para instituciones que

(...) durante su trayecto histórico presentan momentos de quiebre, de conflicto, de malestar, pero cuyo proyecto, en principio, no está puesto en cuestión. (...) [donde] lo que prima es algún tipo de desencuentro y lo que aparece es una escena institucional burocratizada, invadida por el espíritu de la pesadez. (...) Ese desencuentro se muestra como insatisfacción, como sentimiento de enajenamiento frente al proyecto institucional en el que están inmersos o se refleja en la distancia que hay entre lo que esa institución se propone como fin y la modalidad con la que lo lleva adelante (Markwald, 2007: 13).

En cuanto a la *institucionalización*, Lourau (2001) escribe que lo instituido y lo ins-



tituyente “se confrontan, se enfrentan, y el efecto de espejo deformante así producido es el comienzo de un tercer término” (p 124). La institucionalización es el trasvase de lo instituyente en lo instituido, el proceso que lleva a la estasis de los movimientos instituyentes que, voluntariamente o sin advertirlo, convencen u obligan a lo instituido a legitimarlos. Dialécticamente, es cuando una potencia instituyente no solo niega lo instituido, sino que llega a negarse a sí misma afirmándose en un nuevo instituido. Se trata de la organización *en y del* movimiento instituyente, del proceso por el cual las fuerzas sociales devienen formas que a su tiempo producen otras fuerzas. Es la parte ‘positiva’ o constituyente del proceso que garantizará la legitimidad, la duración de estas formas. Los modos de legitimación que, en el devenir histórico, hacen acceder a un movimiento, a las fuerzas sociales, a los agrupamientos orientados hacia un fin, hacia el estado de institución³.

Complejizando dialécticamente la polaridad entre lo instituido y lo instituyente, agregamos los dos conceptos que rescatamos de nuestra lectura:

← Desinstitucionalización ←
Instituyente – Instituido
→ Institucionalización →

En la Narración N.º 1: Escuela B, el trayecto de la intervención pasó desde un momento de desinstitucionalización hacia uno de institucionalización. La intervención institucional ofició de espacio de elaboración del episodio puntual de violencia, a partir del

³ Al mismo tiempo, la negación de esas fuerzas que lleva a la creación del positivo, del nuevo instituido; esto es, la pérdida de la fuerza instituyente, de la eferescencia creativa, de la utopía, de lo negativo, de la energía social –o, mejor dicho, la captación de esa energía.

cual habíamos sido convocados. El daño a la docente fue tomado como un analizador que, luego de la conmoción, permitió a las docentes el desmontaje, la disolución de la relación histórica y supuesta entre padres y docentes. Paulatinamente, ello fue haciendo lugar a la construcción colectiva de herramientas, a partir del análisis de viñetas extraídas del cotidiano escolar. De ese modo, se avizoraron distintas formas de instituir vínculos de confianza entre los distintos actores de la comunidad educativa.

Ahora bien: en ocasiones experimentamos que ante/por los procesos de desinstitucionalización puede no haber una base social instituyente aplastada bajo lo instituido. Muchas veces nos encontramos, en cambio, en/con situaciones colectivas “que se encuentran a la deriva, *donde la alternativa de la desintegración parece más próxima*”⁴ (Markwald, 2007: 14).

De hecho, el uso de los analizadores para horadar lo instituido haciendo supuesto lugar para lo instituyente termina por disolver estas situaciones colectivas emergentes. Por lo tanto, estos instrumentos de intervención por sí solos resultan contraproducentes. Tenemos que pedir auxilio, entonces, a categorías que nos permitan acompañar y promover el trabajo de estas situaciones colectivas. Para ello, proponemos un retorno productivo a Jean Paul Sartre (1963).

III. Con Sartre

En el presente apartado recuperaremos de Sartre los momentos grupales de *serie, fusión, fraternidad–terror, organización y burocracia*. Si los imaginamos a lo largo de una secuencia, vemos cómo restituyen toda su amplitud a los

⁴ Las cursivas son nuestras.

procesos de institucionalización, en todos y cada uno de sus momentos y matices.

Serie → Fusión → Fraternidad/Terror
→ Organización → Burocracia.

Ahora bien, vale la aclaración: si bien esta secuencia puede recorrerse progresivamente –un momento después del otro–, el pasaje entre los distintos momentos no es natural, teleológico u obligatorio, ya que el colectivo puede quedar coagulado en alguno de estos momentos. Incluso pueden darse regresiones –de un momento adquirido a un momento previo, aparentemente superado– y también coexistencias –cuando hallamos en el mismo colectivo distintos segmentos, cada uno en un momento distinto, habilitando o resistiendo el pasaje entre ellos (Schenquerman, s/f).

Repasaremos sucintamente estos conceptos a partir de los aportes de varios autores (Sartre, 1963; Rosenfeld, 2012; Varela, 2009).

Serie o dispersión:

Es la instancia en que los agrupamientos colectivos existen sólo como cantidad, sin que haya en quienes los integran conciencia de constituir un conjunto humano. Cada miembro aparece cosificado, indiferenciado y es sustituible por los otros. En este sentido, son iguales e intercambiables. El objetivo o la finalidad convocante de la serie le es ajeno. De ahí su impotencia para transformar la realidad.

Se trata de una numerosidad de sujetos anónimos, desconocidos entre sí, que coexisten en un mismo lugar y al mismo tiempo. El ejemplo clásico que da Sartre es la fila de ciudadanos esperando el colectivo. Si bien pueden estar uno al lado del otro, nunca están *juntos* o *entre* ellos. Cada uno cuenta por sí mismo. La comunicación puede parecerse a un

diálogo... de sordos, ya que cada uno enuncia su monólogo sin relación con el de los demás.

Con esta multiplicidad de soledades, con esta muchedumbre solitaria, Sartre visibiliza un grado mínimo de sociabilidad: alienada, quejosa y resignada.

Fusión:

Momento eufórico del encuentro, del “nosotros” en que la toma de conciencia de una tarea común y de la interdependencia entre las personas permiten la salida de la alienación. La tarea común sustituye la contemplación por una causa nueva, propia y constitutiva del grupo, más allá de la serie, de la fila, del conjunto.

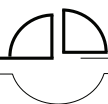
Fraternidad/Terror:

Para no recaer en la dispersión y en la seriedad, el grupo empieza a ejercer una “presión” sobre sí mismo: controla las posibilidades de fuga, de desviaciones y de no-participación. Cada uno es controlado por el otro y por sí mismo. Se manifiestan distintos grados de persecución y de ajusticiamiento de la disidencia respecto del proyecto⁵.

Franco Ingrassia (2013) advierte cuando en los grupos se producen cierres identitarios: “Intentos de rigidificación de la composición (...) proceso en el cual una experiencia de autoorganización intenta plegarse sobre sí misma, negando la inconsistencia necesaria para que haya autoalteración y proponiendo una respuesta reactiva ante la dispersión” (p 9–10).

Estos cierres identitarios coagulan una versión hostil del *afuera* y una versión purifi-

⁵ Este momento encuentra su primer germen en el *juramento* (concepto sartreano que aquí no desplegamos). Si el juramento comporta obligaciones –y la primera de ellas es la fidelidad al grupo– es bajo la amenaza de castigar su incumplimiento.



cada del *adentro*, de un nosotros–puro–placer enfrentado a un ellos–puro–displacer. Esta concepción inmunitaria parece disolverse con la localización de un disidente interno, de un chivo expiatorio diría Pichon–Rivière (2001) cuando en realidad se conserva, ya que el destino de este enemigo íntimo suele ser la segregación.

Organización:

Es cuando el grupo se trabaja, cuando en perspectiva del objetivo se da una reflexión y una estrategia para garantizar o mejorar la eficacia de su acción sobre el exterior.

Este momento se caracteriza también por la puesta en función, por la distribución de responsabilidades: cada cual sabe el aporte que su tarea específica hace al objetivo general. Cada quien se define por esa tarea asignada a cada uno en beneficio del bien común, y no ya como libre actividad que realizan todos. El poder que antes existía difuminado y difundido en el grupo, ahora se particulariza en la dimensión de cada tarea individual. Eso sí: cada función supone la organización de las demás funciones, los actos individuales no presentan sentido alguno al margen de los actos de los compañeros de equipo.

A diferencia de la burocracia, si bien la función es una tarea previamente determinada, no llega a ser una actividad mecánica o inercial. Además, otra característica que diferencia a la organización de la burocracia para Sartre, es que en este momento no se efectúa una división vertical del poder.

Burocracia:

Es el momento en que aparece la jerarquía, en que se circunscribe el carácter difuso y se detiene el movimiento de circulación del poder.

Surge la especialización, la separación de

los miembros en el espacio según la especificidad de sus funciones. Los subgrupos así conformados abren una nueva posibilidad de dispersión, dado que se va dificultando cada vez más reconocerse en el otro.

La práctica deviene inercial. La función se vuelve independiente del sujeto que la ejerce. Las personas devienen cosas al servicio de ella.

Si bien para Sartre un grupo se constituye como un intento de lucha contra la alienación y la serialidad, el autor concibe un carácter circular para el proceso social: el mismo nace negando la inercia de la serie para terminar afirmándola bajo la forma de la burocracia. Cristian Varela (2009) lo dice mejor: “El grupo, al institucionalizarse, termina encerrado en la fortaleza que en su origen tomó por asalto”.

IV. Acompañamientos

No podemos usar las mismas herramientas para romper lo instituido que para ayudar a institucionalizar algo que creemos que es un poco mejor.

(Onocko Campos, 2003: 122).

Retomando los desarrollos que venimos haciendo, podríamos afirmar que el Análisis Institucional –con su principal herramienta: el analizador– supone como principal punto partida la burocratización de las instituciones.

Ahora bien, situaciones colectivas emergentes de nuestras prácticas y aportes conceptuales de Sartre nos permitieron ampliar nuestras posibilidades diagnósticas para leer cada situación colectiva. Llegó el momento, entonces, de formular intervenciones –no tanto de análisis, sino sobre todo– de acompañamiento para tales situaciones. A saber:

De la serie a la fusión: un *punto-en-común*.

(Narración N.º 2: Escuela G)

De una escuela nos convocó el equipo directivo conformado por directora y cuatro vicedirectoras, dos de cada turno. El pedido establecido en un comienzo tenía que ver con las dificultades de priorizar la misión pedagógica de la institución por encima de la administración y el mantenimiento del establecimiento.

Desde el comienzo surgieron las distintas cargas –físicas, mentales y sociales– del desempeño de la función de dirección y vice–dirección. Nos presentaron el caos institucional, la pululación inabordable de situaciones y la arbitrariedad de los actores.

Notábamos que en el equipo las tensiones se iban coagulando poco a poco en diferencias interpersonales insalvables. Esto dio lugar a la pregunta de por qué cada una había llegado hasta ahí, como así también a ataques y defensas entre ellas. Ninguna pensaba seguir en el cargo al año siguiente.

En el transcurso de la intervención fueron surgiendo distintas líneas de problematización: ¿Qué decisiones venían tomando ellas ante los llamados y las urgencias? ¿Cómo podían articular las dimensiones administrativas y pedagógicas en la misión institucional? ¿De qué manera se organizaban como equipo directivo para promoverla?

No obstante, ello no fue suficiente para sostener y fortalecer el trabajo de este equipo directivo. Luego de un conflicto interpersonal, las integrantes discontinuaron la asistencia a las

reuniones de la intervención. A veces venía una, a veces venía otra. La intervención se interrumpió. Por lo menos ahí, no pudieron seguir encontrándose.

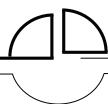
Al equipo directivo de aquella escuela –y a la intervención institucional– le fue imposible propiciar (encontrar o construir) un *punto-en-común* que apuntale deseantemente a sus integrantes a la tarea institucional y entre sí. Lo que predominaba en esta situación colectiva era la tendencia a la disolución, la individualización cada vez mayor de los asuntos –en otras palabras: la inminencia de la serie y la dispersión.

Kaës (1998) atribuye esta fuente de sufrimiento institucional a una perturbación de la función instituyente, a la pérdida de la ilusión: “la falta de ilusión institucional priva a los sujetos de una satisfacción importante y debilita el espacio psíquico común de los investimentos imaginarios que van a sustentar la realización del *proyecto* de la institución” (p 34).

Basándose en este autor, Rosana Onocko Campos (2007) agrega que

esta identificación narcisística con un conjunto suficientemente idealizado es necesaria para soportar las dificultades internas y externas. Esto refuerza nuestra idea de que misión, directrices, valores comunes, etc. tienen su papel (...) Cada vez que un grupo consigue escribir un *para qué* común, está embarcado junto en una ilusión, en un sueño, o lo que llamamos más técnicamente como germen de un proyecto (p 97).

Nosotros definiremos como *punto-en-común* a estos elementos centrales que aglutinan y arman unidad, ilusión de identidad colectiva y poder grupal. Estos elementos centrales implican una promesa de realización, posibilitando trayectos y sentidos colectivos (sin ellos,



cualquier sentido no sería... sino particular)⁶.

Que los trabajadores se sienten uno al lado del otro, alrededor de una mesa, no conlleva necesariamente que estén produciendo pensamiento y tomando decisiones en torno a las dificultades que se le van presentando, respecto de las prácticas y su institución. Lo cierto es que sin un punto-en-común, los trabajadores en lugar de construirse como equipo de trabajo se encuentran condenados a estar uno al lado del otro –en el choque o en el amontonamiento– como soledades coexistentes, como muchedumbre solitaria sin cooperación alguna.

El punto-en-común es aquello en torno a lo cual adquiere valor y sentido el estar-juntos en el trabajo. Puede ser la población-objeto, una práctica específica, el proyecto institucional, un mismo escenario, una identidad, el sacrificio de algún chivo expiatorio –interno o externo–, la novela institucional o tantos otros. Puede ubicarlo un coordinador, consensuarse entre todos o hacerlo un comité, coagularse en un liderazgo (formal o informal). Obviamente que poner/encontrar allí una cosa o la otra no será sin consecuencias.

Junto con Pichon-Rivière (2001), para nosotros lo mejor a poner ahí es la tarea del equipo. La tarea es al equipo lo que el ideal al sujeto, lo que un temario a una reunión, lo que un proyecto a una institución. En cualquier caso, se trata de construir un futuro deseable para el conjunto que lo impulse a ir atravesando las dificultades en el trayecto hacia su realización –trayecto siempre marcado por el equívoco, el conflicto y la contradicción. Construir y visitar estas producciones tiende a dar consistencia a la formación colectiva, la consolidan en su inmanencia.

Al fin y al cabo, revisamos que en las situaciones colectivas de *serie* o de *dispersión* no nos llamamos a poner en causa analizadores, sin antes contar o producir *intervenciones de integración*: relevar/construir ciertos *puntos-en-común* que generen valor, sentido y cohesión al equipo, a contracorriente de su disolución. Con esta herramienta, y parafraseando al cantante Jorge Drexler, nos vemos llamados a “armar la trama más que el desenlace”.

Más allá de la fraternidad-terror: deuda y promesa de lo colectivo.

Hay una (...) dificultad de tomar –y sostener– el vacío del munus como objeto de reflexión ¿Cómo pensar el puro vínculo sin llenarlo de sustancia subjetiva? ¿Y cómo mirar sin bajar la mirada la nada que circunda y atraviesa la res común? Pese a todas las precauciones teóricas tendientes a garantizarlo, ese vacío tiende irresistiblemente a proponerse como un lleno, a reducir lo general del ‘en común’, a lo particular de un sujeto común.

(Espósito, 2007: 44).

Las configuraciones colectivas que ubicamos con Sartre como *fraternidad-terror* proclaman una identidad autosuficiente como un equivalente de “lo común”. Así nos encontramos en/con muchos equipos que por momentos se sostienen describiéndose *siendo* de determinada manera.

Esta concepción de lo común termina por construir un *nosotros* cerrado y enfrentado con *otros*, cuyo destino es el aislamiento y la segregación. Aquí lo común se vitaliza rápidamente a partir de la inmunidad y del sacrificio –cuando no de *otros*, de algún *otro* entre *nosotros*.

Una de las tensiones que habitan estas situaciones colectivas es, por tanto, la delimitación absoluta entre un adentro y un afue-

⁶ No obstante, su existencia nunca produce un sentido eternamente estable, sino solamente una fijación –aunque necesaria– relativa y temporaria.

ra (“equipos cascarudos”, Onocko Campos, 2003: 122). Un *adentro* se recorta, se clausura y se sobre-invierte de confort y comodidad, mientras que el *afuera* se mal-viste (con sospecha u hostilidad) o se des-viste (con desconocimiento e indiferencia).

No es raro encontrar que en tales circunstancias salgan a la luz versiones míticas de los comienzos, como si su sola evocación nostálgica permitiera a los integrantes re-encontrarse siendo lo mismo y juntar fuerzas para seguir adelante. Roberto Espósito (2007) habla de *declinaciones míticas de lo común* cuando estas versiones afirman el origen como destino, como presupuesto destinado a la realización. Nosotros consideramos que esta ilusión es necesaria por un tiempo (fundante, seguramente) luego del cual la misma cae, pudiendo en adelante revisitarse y/o revisarse.

Coincidimos con Espósito (2007) en que

Lo colectivo no es lo propio, no es una sustancia, una identidad, una propiedad o una esencia. No lo constituye una estabilidad de posesión, una propiedad de los sujetos, una cualidad ni siquiera agregada. Concebirlo de este modo alimenta una concepción inmunitaria que sustancializa al ser, lo rellena al mismo tiempo que lo aísla. Lo colectivo es el conjunto de personas unidas no por un ‘más’, sino por un ‘menos’ (...), está fundado en una pérdida, en una cesión, en una sustracción. Lo común es compartir un deber, una deuda. Lo común sería, en todo caso, el reparto de una carga, de un deber o de una tarea, y no la continuidad de una sustancia. El espacio o la condición por la cual existimos, experimentamos, nos ex-ponemos (p 29–30).

Subrayamos: lo común es el recibimiento

de un don por el cual contraemos una deuda. En los equipos de trabajo, se trata de la *problemática histórico-social* cuyo abordaje asumimos y que positivizamos como promesa, como finalidad, como *tarea primaria de la institución* (Kaës, 1998). *Deuda y promesa, problemática histórico-social y tarea primaria de la institución* trascienden la formación colectiva poniéndola en sentido. Producen integración en el equipo –pero no en sí y para sí, sino– por *excedencia*.

(Narración N.º 3: Agrupación estudiantil. Cuarto Frío. Trayecto en Red)

Un grupo de estudiantes universitarios, luego de escindirnos de una agrupación estudiantil, comenzamos a analizar las llamadas “prácticas militantes tradicionales”.

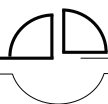
Con mucha elaboración y ya agotadas las prácticas que analizar, intentamos reinvestir el escenario político. Nos dimos cuenta entonces de que habíamos armado un discurso purista y binario que oponía “la política” a la “politiquería”. Curiosamente, hacíamos coincidir “lo mejor” con las prácticas políticas propias y “lo peor” con toda práctica política ajena.

Este discurso nos confinó rápidamente a la decepción y al aislamiento.

Sin embargo, reconstruir nuestro objetivo general de transformar las condiciones de vida de los estudiantes, nos impulsó a recorrer un trayecto en red, más allá del cierre identitario en el que nos habíamos *aguetinado*⁷.

Cuando nos encontramos en/con situaciones colectivas de *fraternidad-terror*, procedemos por *operaciones de excedencia*, buscando

⁷ Juego de palabras que condensa “aglutinado” con “gueto”.



y reubicando elementos que *trasciendan* estas conformaciones poniéndolas en causa, en meta –al fin y al cabo, en sentido– *más allá* de sí mismas. El sentido de la situación colectiva la atraviesa *desde y hacia afuera*, excediéndola, rebasándola, trascendiéndola.

Transversalidad en la organización.

Propongo introducir (...) un nuevo concepto: el de transversalidad en el grupo. Transversalidad por oposición a:

– *Una verticalidad como la que encontramos por ejemplo en las descripciones hechas por el organigrama de una estructura piramidal (jefes, subjefes, etc.);*

– *Una horizontalidad como la que se puede realizar en el patio del hospital, en el pabellón de los furiosos, mejor aún en el de los chocos, donde las cosas y la gente se las arreglan como pueden en la situación en que se encuentran.*

La transversalidad es una dimensión que pretende superar las dos impasses, la de una pura verticalidad y la de una simple horizontalidad; tiende a realizarse cuando una comunicación máxima se efectúa entre los diferentes niveles y sobre todo en los diferentes sentidos.

(Guattari, 1976: 100–101)

La organización de los equipos de trabajo es la dinámica interna que el equipo se da para permitir y favorecer el desarrollo de su tarea. En perspectiva de transversalidad, no cabe reducir las relaciones de poder en los colectivos de trabajo a su dimensión vertical, santificada o endemoniada. Tampoco cabe homogeneizar, anular todas las diferencias en aras de una horizontalidad de moda. Coincidimos con Rosana Onocko Campos (2003) en que:

(...) todo equipo será un equipo de diferentes, y no de iguales. En algunos ambientes de trabajo –llamados democráticos– esto es permanentemente velado por un discurso “políticamente correcto” de la igualdad. No compartimos esto, y afirmamos que esa cuestión hace obstáculo, muy frecuentemente, a la tarea (p 122).

Un equipo de trabajo es, por tanto, mucho más que sólo horizontalidad o sólo verticalidad. No haremos de ellas *modelos puros* de conformación de los colectivos de trabajo. Vamos a presentarlas, en cambio, como dos *vectores* que atraviesan las articulaciones formales e informales en aquellos. Entender que en los equipos de trabajo las diferencias funcionan como *verticales* (por ejemplo, entre trabajadores de distintos niveles) y/u *horizontales* (por ejemplo, entre trabajadores de distintas disciplinas) invita a pensar cómo efectuar la “comunicación máxima (...) entre los diferentes niveles y sobre todo en los diferentes sentidos”⁸.

Esto quiere decir que así como una diferenciación vertical de lugares suele recorrerse descendientemente (se dan órdenes, se “baja línea”), también puede recorrerse ascendentemente (se elevan propuestas, se agendan temas).

Esto quiere decir, también, que las diferencias horizontales pueden articularse, que no necesariamente funcionan como compartimentos estancos: aislados, fragmentados o en conflicto entre sí.

⁸ De todas maneras, hay algo que excede la distribución general del poder en las unidades de producción; esto es, el abordaje de cada situación. Entonces, toda propuesta organizativa general –distribuidora de las relaciones de poder– conviene tensionarla (solidarizarla y conflictuarla) con las vicisitudes de cada situación problemática y con el diseño respectivo de su estrategia de abordaje.

Entonces: a la par que cuentan con metas comunes, los equipos de trabajo van diferenciando y distribuyendo funciones. Las funciones son lugares y prácticas posicionales: específicas, diferenciadas –en verticalidad y en horizontalidad– pero relacionales –articuladas, en cooperación y en conflicto. Esta distribución supone mecanismos de adjudicación (por otros) y asignación (por sí mismo) respecto de qué hace cada–función y qué se hace entre–todos en el marco del proyecto compartido.

(Narración N.º4: Centro de Día)

En una institución de inclusión para jóvenes, bajo el slogan de “todos hacemos todo”, los trabajadores terminábamos siendo polivalentes a la vez que ciertas tareas necesarias, requeridas, quedaban vacantes. A consecuencia también de ello, se producían malestares y cortocircuitos entre compañeros cuando alguno decía que “no” a “hacer de todo”.

Ante esta situación, acompañamos al equipo a construir los objetos prioritarios de cada práctica y a pensar cómo pueden articularse estratégicamente, con las situaciones de la población y entre sí. A partir de una planificación analítico–institucional que incluía ejercicios metodológicos interdisciplinarios, construimos que:

- un *tallerista* se ocupa de la dimensión pedagógica, cultural y/o productiva (oferta un lenguaje desde el propio oficio);
- un *educador* acompaña a los jóvenes en la convivencia cotidiana (vínculos, acciones y saberes que van ocurriendo a lo largo de la jornada);

- un *trabajador social* dispone y facilita el acceso a los distintos espacios y programas de inclusión para el armado de circuitos específicos junto a cada joven;
- un *psicólogo* analiza e interviene directa e indirectamente respecto de la dimensión subjetiva de los jóvenes; y
- un *coordinador*, entre otras cosas, combina estratégicamente las prácticas del equipo de trabajo.

A partir de allí pudieron ensayarse algunas articulaciones:

Tallerista + Educador +
Coordinación = Armado de la
Jornada diaria para los jóvenes.

Trabajo social + Psicología +
Educador = Espacio de Admisión.

Tallerista/educador + Psicología =
Entrevistas conjuntas y Retrabajo de
espacios grupales.

Todo el equipo = Retrabajo de
situaciones singulares.

Transversalizar la organización es, en el marco del proyecto compartido, ensayar *operaciones de diferenciación*, de distribución de incumbencias y de puesta en funciones específicas, a la vez que relacionales e interdependientes. Esto es articular las prácticas sin homogeneizarlas. Esto es, al fin y al cabo, sostener “el derecho a la singularidad en el marco de lo colectivo” (Schenquerman, s/f).