



RENÉ LOURAU

EL ANALISIS INSTITUCIONAL

7. Hacia la intervención socioanalítica

I. La situación analítica

La psicoterapia y la pedagogía son los dos sectores más avanzados de la investigación y de la experimentación en análisis institucional. La psicología y el psicoanálisis manifiestan ciertas preocupaciones, ciertas direcciones de investigación que convergen con las teorías institucionales de los psiquiatras y pedagogos. No obstante, al hablar de intervención socioanalítica _es decir, de una aplicación del análisis institucional en la práctica de los grupos, colectividades y organizaciones_, una fuerza invencible parece llevar a establecer un paralelo con la intervención psicopsicológica, o aun con la encuesta en el terreno de la sociología de las organizaciones. Ahora bien, así como no se justificaría reducir el análisis institucional a un método de terapia y/o de pedagogía, tampoco debe identificarse el modo de intervención socioanalítica con modos de intervención anteriores. No se trata, sin embargo, de disimular la función que cumplen las teorías y las experiencias psicopsicológicas en la búsqueda de un nuevo método. Cualquiera que sea la crítica que se pueda

dirigir a la teoría de las organizaciones, no es menos evidente que cualquier esfuerzo encaminado a superar esa teoría implica trabajar, en cierta forma, con el concepto de organización. En cuanto al psicoanálisis, no cabe duda de que, sin él, la crítica del positivismo sociológico seguiría siendo tan teológica como la crítica positivista de la teología por Auguste Comte.

Ante todo, entonces, hay que tratar de definir las condiciones *teóricas* de la intervención socioanalítica. Con ello se evitarán, parcialmente al menos, las confusiones y reducciones que amenazan a todo nuevo método. Este riesgo es normal, si se recuerda, con Hegel, que la crítica radical de una tesis es, ante todo reconocimiento de dicha tesis, y que oponer un concepto a otro concepto es participar en el trabajo de análisis de este último.

En segundo lugar, se intentará delimitar las condiciones *prácticas* de la intervención socioanalítica. Por condiciones prácticas entendemos, por un lado, todo aquello que determina el lugar del analista (individual o colectivo) en la situación de intervención, el estudio del puesto de trabajo analítico; y por otro lado, la técnica de investigación, es decir, la aplicación concreta de los datos teóricos contenidos en el método.

El análisis institucional engloba por ahora un método de conocimiento inductivo, que se sitúa junto al análisis funcional, estructural y estructural-funcional, y junto a diversos modos de análisis económico, político, etc.; también engloba, más específicamente, un modo de análisis en situación más cercano a la terapia psicoanalítica. En el primer caso, se trata de un análisis de gabinete, inspirado más o menos directamente en intervenciones o investigaciones de campo. En el segundo caso, es una intervención institucional analizada como tal. En esta dualidad se puede encontrar ventajas, o lamentarlas. De cualquier manera, solo la intervención en una situación permite un verdadero socioanálisis. (1) El análisis de gabinete puede aportar materiales, favorecer la aproximación activa a la situación, contribuir a su dilucidación teórica, sugerir modos de evaluación y criterios de validación. Tiene la desventaja de poner al sociólogo, psicólogo, economista o teórico político en situación cómoda y desarraigada a la vez del “sabio” o del “experto”.

Por consiguiente, no separaremos el análisis de la intervención, para señalar bien que el sistema de referencia del análisis institucional está determinado estrictamente por la presencia física de los analistas en cuanto actores sociales en una situación social, y por la presencia material de todo el contexto institucional.

Qué es lo que permite construir una situación analítica?

- a. Una hipótesis.
- b. Los instrumentos de análisis.

a. *Una hipótesis*

Mediante análisis en situación que no se confunden con los “juegos de la verdad” de la psicología ni con “la higiene social” de la sociología de las organizaciones, es posible descifrar las relaciones que los grupos y los individuos mantienen con las instituciones. Más allá de las racionalizaciones ideológicas, jurídicas, sociológicas, económicas o políticas, la dilucidación de estas relaciones pone de relieve que el vínculo social es, ante todo, un acondicionamiento del no saber de los actores respecto de la organización social.

b. *Los instrumentos de análisis*

Residen en un conjunto de conceptos articulados como sistema de referencia del análisis institucional.

1. *Segmentaridad. La unidad positiva* de todo agrupamiento social se apoya en un consenso o en una regla exterior al grupo, o en ambos a la vez. El consenso puede ser el del sentido común, el de la solidaridad “mecánica” u “orgánica”, el de la creencia común, etc. El reglamento puede estar más o menos interiorizado o ser vivido como coerción pura, según se trata de un reglamento elaborado por la colectividad o aceptado por ella, o también impuesto por una parte de esa colectividad. En todos los casos, la unidad positiva del agrupamiento, lo que le da su carácter de formación social (es decir: le confiere una forma, determinaciones morfológicas observables), funciona a la manera de la ideología. Desde ese punto de vista, todo agrupamiento es una comunidad con intereses convergentes. Tiene algo de sagrado y de intocable.

En el extremo opuesto a esta visión ideológica, la acentuación de las particularidades de los individuos que componen el agrupamiento produce la *negación*, a veces absoluta, de la idea misma de comunidad. La unidad positiva del grupo, de la organización, de la colectividad étnica o política, es destruida por el peso de la negatividad cuando esta última toma la forma del individualismo o del nihilismo, cuando se consideran irreductibles los intereses o las características individuales.

Es posible considerar un sobrepasamiento de la primera concepción, que sea, a la vez, una negación de la primera negación. Se considera entonces que la existencia de los agrupamientos es innegable, pero que estos poseen

una *unidad negativa*. Más allá de la unidad abstracta de la ideología universalista, y más allá de la extrema división basada en las particularidades individuales, se advierte que la unidad de los agrupamientos observables es pluralista y heterogénea. Los individuos yuxtapuestos no constituyen un agrupamiento: lo que da su unidad a la formación, y su forma al agrupamiento, es la acción recíproca, y a menudo oculta, de una multitud de grupos fragmentarios en el interior del agrupamiento. Los individuos no deciden en abstracto vivir o trabajar juntos, pero sus sistemas de pertenencia y sus referencias a numerosos agrupamientos actúan de tal modo, que pueden constituirse nuevos agrupamientos, agregándose así a los sistemas de pertenencia y de referencia ya-ahí que al mismo tiempo niegan en diversos grados, puesto que los sistemas de pertenencia y de referencia anteriores entrañan, en general, oposiciones y criterios exclusivos, los cuales, sin embargo, son obligados a fundirse en la multitud de diferencias. Este carácter singular de los agrupamientos detectado por la intervención socioanalítica, toma el nombre de segmentaridad.

Notemos que la pluralidad de grupos reales más o menos visibles, reconocidos y declarados, que componen un determinado agrupamiento, no se confunde con la pluralidad de los “subgrupos” que la psicología desentraña en el aquí y ahora del análisis. Sin embargo, estos “subgrupos” contingentes no carecen de vínculos con los grupos de pertenencia y de referencia que existen en el agrupamiento (o fuera de él, funcionando así como grupos de no pertenencia, o como grupos de referencia exterior). Por ejemplo, un subgrupo de “jóvenes” se refiere a una clase de edad que en la sociedad global es percibida menos como una pertenencia universal y natural que a la manera de un grupo segmentario que establece relaciones de dependencia y relaciones agonísticas con el grupo de los “viejos”.

2. *Transversalidad*. La ideología grupista (en los pequeños grupos) o comunitaria (en las grandes formaciones sociales como el partido, la Iglesia, la nación, etc.) tiende a construir la imagen ideal del grupo monosegmentario, de la coherencia absoluta, producida por una pertenencia única y omnipotente, que relega al segundo plano todas las demás. El “grupo” _cualquiera que sea su volumen y su historia_ se contempla narcisísticamente en el espejo de la unidad positiva, excluyendo a los desviantes, aterrizando a aquellos de sus miembros que abrigan tendencias centrífugas, condenando y a veces combatiendo a los individuos y grupos que evolucionan en sus fronteras. Este tipo de agrupamiento que rechaza toda exterioridad es un primer caso de grupo-objeto.

Un segundo caso de grupo-objeto está constituido, a la inversa, por los agrupamientos que no se reconocen a sí mismos ninguna existencia efectiva, fuera de la que les confiere instituciones o agrupamientos exteriores a los que se asigna la misión de producir las normas indispensables para el grupo-objeto, y de controlar y sancionar el respeto o la falta de respeto hacia esas normas exteriores. Si el primer caso de grupo-objeto es el de la banda o la secta, el segundo es el de agrupamientos definidos por el lugar que ocupan en la división del trabajo y, por consiguiente, en las jerarquías de poder. La estrategia de la secta o de la banda consiste en someter al adversario, o simplemente al vecino; la de un grupo totalmente dependiente consiste en “someterse” ante las instancias superiores (o lo que las reemplaza), y en compensar este sometimiento mediante una racionalización de la polisegmentaridad absoluta, es decir, del individualismo. Mientras que la secta mantiene constantemente abierta la herida de su ruptura institucional con respecto a la sociedad, y la banda no ve en la sociedad más que un riesgo de desbandada, el personal de un establecimiento de enseñanza o de una pequeña empresa ocupa todo su tiempo en desbandarse y en conjurar cualquier amenaza de separación entre él mismo y la imagen de la autoridad *instituida*.

En los dos casos de grupo-objeto que se acaba de evocar (2), hay negación de la transversalidad constitutiva de todo agrupamiento humano. Se puede entonces definir la transversalidad como el fundamento de la acción *instituyente* de los agrupamientos, en la medida en que toda acción colectiva exige un enfoque dialéctico de la autonomía del agrupamiento y de los límites objetivos de esa autonomía. La transversalidad reside en saber y en el no saber del agrupamiento acerca de su polisegmentaridad. Es la condición indispensable para pasar del grupo-objeto al grupo-sujeto.

3. *Distancia institucional*. El grupo del tipo “secta” mantiene, a fuerza de terror o de autismo, una distancia entre él y la acción de las instituciones; procura eludir el control de estas y desdeña las posibilidades que ellas ofrecen para la acción social. Por el contrario, el grupo del tipo opuesto a la secta (digamos, el grupo-objeto B) identifica en demasía su acción, su funcionamiento y hasta su existencia, con la influencia de las instituciones: entre estas y el grupo-objeto A, la distancia *pretende ser* infinita; entre estas y el grupo-objeto A, la distancia *pretende ser* nula. En la realidad extremadamente diversa de los grupos-objeto de diferente tipo, y de aquellos que aspiran al estatuto del grupo-sujeto, se definirá la distancia institucional como el componente objetivo y subjetivo de la conciencia que los actores tienen de su no integración, de la insuficiencia de sus sistemas de pertenencia y, sobre todo, de la falta de transversalidad en la acción del

agrupamiento determinado al que pertenecen. Objetivamente, tanto el “proyecto” paranoico del grupo-objeto A como el “proyecto” depresivo del grupo-objeto B manifiestan una aceptación del vacío social, del alejamiento cada vez más considerable con respecto a las bases racionales de la acción. En ambos casos, sin embargo, la subjetividad cumple una función determinante, ya que a menudo condiciona la evaluación que hace el actor en cuanto al grupo que encierra posibilidades privilegiadas para su acción. Por último, también debe tenerse en cuenta la subjetividad cuando se trata de las evaluaciones de un “cliente” con respecto a la distancia institucional de los agentes de quienes depende su existencia. Por ejemplo, un enfermo evoluciona en función de las imágenes que se forja sobre las distancias institucionales respectivas del jefe de la sala y del terapeuta, imágenes que en parte se apoyan en el poder administrativo y la presencia continua del primero, así como en la presencia periódica y el no-poder administrativo del segundo.

4. *Distancia práctica.* Max Weber vincula dos hechos fundamentales para la comprensión del análisis institucional: por un lado, el alejamiento creciente con respecto a la base racional de las normas institucionales; por otro, el alejamiento creciente con respecto a las bases racionales de las técnicas. (3) Dando a “técnicas” un significado que abarque el conjunto de las operaciones e instrumentos utilizados como medios en la práctica social, se hablará de distancia práctica para designar esa forma del no saber referente a la función del sustrato material de todas las instituciones y de la organización social.

Como lo sugiere Malinowski, no hay institución sin sustrato material: paradójicamente, la antropología cultural confluye aquí con la teoría marxista y la crítica marxista del derecho. El momento de la singularidad del concepto de institución tiene como contenido, no solamente la organización en el sentido de sistema de decisión y de poder, sino también la organización material, el componente tecnológico y el entorno físico. De este modo, el “acondicionamiento doméstico” (es decir el ordenamiento, la administración o el *management* de la infraestructura económica) es el momento organizativo y tecnológico del matrimonio y de la familia, así como el “hogar” es el momento de la universalidad. Las instituciones estatales poseen una organización material compuesta de arquitectura y ecología terrorista, sin olvidar lo que ha llegado a ser su privilegio casi exclusivo: la fuerza armada. La base material de las instituciones eclesiásticas y ceremoniales (para adoptar la clasificación de Spencer) parece menos evidente, ya que el factor económico, aunque cumple una función muy importante, queda disimulado, y además se inviste de carácter simbólico a muchos objetos y procedimientos materiales. Pero la

materialidad inherente a los símbolos nunca surge con tanta evidencia como en la institución de las fiestas, que la sociología reduce a veces a “ordenamiento” de la ideología o de la mitología. Por último, la importancia de la distancia práctica que separa los individuos y los grupos de las instituciones, se manifiesta a propósito de los medios de comunicación, información y aculturación. Los instrumentos de comunicación que han invadido nuestra vida cotidiana y sirven de soporte a los mensajes de las instituciones establecidas, son para nosotros cada vez más misteriosos en cuanto a su fabricación, su funcionamiento y, sobre todo, su costo y sus modalidades de venta. (4) Weber evocaba el ejemplo de dos instrumentos de comunicación: la moneda y el tranvía. Se podría agregar el teléfono, el transmisor, el grabador, la radio, la televisión, el cine, el automóvil, el avión, el cohete...

Los dos sectores donde hizo su aparición el análisis institucional están particularmente marcados por la inextricable mezcla entre lo económico y lo simbólico en su sustrato material. La psicoterapia institucional nació de una rebelión contra las técnicas somáticas utilizadas en las terapias tradicionales: desde el electroshock al “chaleco de fuerza” quimioterapéutico. Los psiquiatras, en cambio, advirtieron la función que cumple el entorno hospitalario, la ecología, como soporte de fantasías y como medio que los enfermos utilizan para reestructurar su universo mental y social. La distancia social, o lo que la psiquiatría social designó como el “vacío social” de la enfermedad mental, son el resultado de una distancia institucional que el aislamiento del hospital reduce casi a una distancia práctica, a un exilio con respecto al sistema de objetos tal como este funciona en la vida corriente.(5) Este exilio, claro está, produce desórdenes y racionalizaciones en las fantasías, similares a los que experimentan los verdaderos exiliados, obligados a reconstruir sin cesar, con una pérdida cada vez mayor de los términos de referencia reales, el mundo de su vida anterior. Es comprensible entonces que el psiquiatra procure analizar este símbolo, revelado por la distancia práctica, de la separación entre el individuo y su deseo.

En la institución escolar y, en general, en las instituciones donde se manifiesta una función formativa, la pedagogía institucional nació a su vez de una crítica referida tanto al uso hecho del sustrato material como a la organización del sistema de enseñanza. Las técnicas educativas surgidas del movimiento Freinet eran ya una impugnación del espacio educativo, de las técnicas corporales, de la relación con los objetos presentes o no en el aula. Por la influencia de Rogers, la pedagogía no directiva insistió en el reordenamiento del grupo maestro-alumnos; este grupo dispuso los pupitres “en círculo” para facilitar el intercambio y, sobre todo, para simbolizar la

muerte del curso magistral, no sin encontrar numerosas resistencias provenientes tanto de los alumnos y los maestros como del mobiliario escolar y del personal de maestranza. Por último, la pedagogía institucional tomó por objeto el conjunto del espacio educativo, para develar allí los símbolos de la burocracia escolar, símbolos a su vez del sistema social represivo: las modalidades de ingreso y egreso, la distribución de locales, la ausencia de ciertos canales de comunicación y la singularidad de los canales existentes, etc., todo lo cual ha servido y sirve de soporte al análisis del sistema institucional como fundamento invisible e inconfesado de la “educación”. Este análisis permitió mostrar cuán poco adecuadas eran las instituciones educativas _y las instituciones en general_ para su función oficial de formación. Más allá de la función educativa surgió como en palimpsesto la sociedad misma, es decir, la sociedad pretendidamente “instituyente”.

En tales condiciones, se comprende la importancia que tiene el concepto de distancia práctica para el socioanálisis, o sea, para el análisis institucional aplicado en lugares y momentos de la práctica social que no son la educación ni la terapia.

5. *Implicación institucional.* Habiendo considerado la distancia institucional como la divergencia entre la acción y sus bases racionales, se llamará “implicación institucional” el conjunto de las relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor y el sistema institucional. La segmentaridad y la transversalidad actúan en el sentido de especificar y modificar las implicaciones de cada uno de ellos, mientras que la ideología procura uniformarlos.

6. *Implicación práctica.* También aquí se trata de un corolario de la distancia práctica. Si esta última mide la divergencia del actor con respecto a la base racional de las técnicas, la implicación práctica indica las relaciones reales que este mantiene con lo que antes se denominó la base material de las instituciones.

La implicación institucional y la implicación práctica abarcan muchos niveles. Adoptando los conceptos que Henri Lefebvre aplica el “análisis dimensional”, (6) distinguiremos:

7. *La implicación sintagmática.* Es la implicación inmediata que caracteriza la práctica de los grupos, “la articulación de los datos disponibles para la acción” (Lefebvre). Estos sintagmas sociales, que son los grupos efímeros o permanentes, pequeños o grandes, nos presentan las relaciones interpersonales. También se habla a veces de la dimensión

psicosociológica del análisis institucional, pero es sabido que aquí se trata, en realidad, de un momento del concepto de institución, el momento de la particularidad. La dimensión grupal es importante, pero no se la debe aislar; no constituye el referencial del análisis. En los fenómenos grupales, debe verse la manifestación de la instancia negativa de la institución.

8. *La implicación paradigmática.* Es la implicación mediatizada por el saber y por el no saber acerca de lo que es posible y lo que no es posible hacer y pensar. Una serie de oposiciones de homologías, de antónimos y de sinónimos, regula sin cesar las acciones. Cuando se denomina “sistema” al eje paradigmático de la lengua, se subraya el aspecto de clasificación, tan propio del sentido común como de la ideología elaborada o del saber científico. Entre la rústica taxonomía del ama de casa que clasifica y reclasifica indefinidamente su mundo y el mundo mediante los códigos de su educación, sus prejuicios, su práctica social (de mujer, de esposa, de madre, etc.) y, por otro lado, la taxonomía erudita del biólogo o del sociólogo, se advierte una diferencia de grado, no una diferencia de naturaleza. El miembro de la tribu bororo y el etnólogo, el ama de casa, y su vecino culto, el alumno y el maestro, el obrero y el patrón, producen ordenamientos más o menos primitivos de su saber sobre la naturaleza y sobre la sociedad. En todos los casos se trata, según la expresión de Lefebvre, de “la explotación reflexiva de lo adquirido”.

9. *La implicación simbólica.* Es la implicación que más se expresa y menos se piensa. Es el lugar donde todos los materiales gracias a los cuales la sociedad se articula dicen, además de su función, otra cosa: la sociabilidad misma, el vínculo social, el hecho de vivir juntos, entenderse y enfrentarse. Uno de estos materiales privilegiados es el sistema de parentesco simbólico que rige el ordenamiento y desordenamiento de una colectividad grande o pequeña, a partir del momento en que una organización y determinadas finalidades la constituyen como tal. Visible sobre todo en el pequeño grupo, el sistema de parentesco simbólico _tal como vimos al referirnos a Freud_, sobredetermina de hecho los grandes agrupamientos, por intermedio de esos eslabones articulados del vínculo social que son las pequeñas unidades efímeras o permanentes que sirven de contexto a nuestra vida cotidiana: familia, lugar de trabajo, reunión privada o pública, etc. Otro material privilegiado de la implicación simbólica es la materialidad de la institución. Más adelante se precisará este punto, a propósito del analista y del analizador.

10. *La transferencia institucional.* Este concepto, tomado de la psicoterapia institucional, no significa tanto una especie de colectivización y exposición de la transferencia como una nueva concepción del análisis en

cuanto intervención institucional, y del analista en cuanto actor social que se implanta en una situación social. Decir que la estructura de la organización, y ya no solamente determinado individuo que ocupa un lugar singular dentro de la estructura (el patrón, el médico, el analista), es objeto de transferencia por todas las personas vinculadas con esa organización, significa de hecho reconocer como algo esencial en la vida de la organización la existencia de una implicación diversificada, según la clasificación antes propuesta. La aplicación institucional simbólica ofrece especialmente la posibilidad de analizar los fenómenos de transferencia. Mientras el análisis permanece en la etapa de decodificación de las implicaciones paradigmática y sintagmática, el contenido de la transferencia es, sobre todo, el de la demanda o el requerimiento de intervención. La implicación sintagmática apunta al momento de lo imaginario (fantasía del grupo); la implicación paradigmática concierne al momento de lo real (la seriedad de la tarea, el reino de la necesidad). Entre ambos tipos de implicación surgen forzosamente algunas oposiciones. La implicación P supone una referencia y una reverencia dirigida a los códigos y reglamentos establecidos, mientras que la implicación S valoriza la ley del grupo, el consenso, el rechazo imaginario de toda obediencia. Sin embargo, dentro del grupo cliente del socioanalista, la oposición surge o es reforzada por la presencia de este, representante más o menos imaginario de un supercódigo, un reglamento de reglamentos, un metalenguaje o un infralenguaje más o menos conocidos.

La oposición entre el *staff*-cliente (grupo directivo que encargó la intervención) y el grupo-cliente (conjunto de los clientes), o sea, la oposición capital entre dirigentes y dirigidos, no es la única que hace surgir la dialéctica entre lo instituyente y lo instituido. Hay que tener en cuenta asimismo la intrusión de elementos eminentemente perturbadores de la organización en el plano del sistema de parentesco simbólico: los analistas. Al poner en juego la estructura del grupo-cliente en su conjunto, la presencia de los analistas pone al mismo tiempo en evidencia la estructura oculta o tácita de la organización. Las relaciones institucionales comienzan a ser dilucidadas por el simple desordenamiento de la estructura. (7) Dicho de otro modo, el análisis instituye una crisis en las instituciones, y una crisis de las instituciones es una forma de análisis; un análisis en crisis.

De la situación analítica, tal como es definida aquí, puede decirse que se aparta de lo que es, o de lo que quisiera ser, la situación de análisis definida por otros tipos de intervención: el psicólogo o el sociólogo de las organizaciones tienden a condenar esta característica esencial del análisis institucional. Es evidente, sin embargo, que la “provocación”, si la hay, no

es inducida artificialmente, sino que es inherente a las finalidades explícitas del método.

No obstante, la situación analítica no es todo el método. Lo dicho sobre el lugar que ocupan los analistas en la transferencia institucional permite adivinar la función de la contratransferencia institucional. Más en general, las condiciones prácticas de la intervención de uno o de varios analistas deben ser especificadas, desde un punto de vista abiertamente ergológico, es decir, teniendo en cuenta el puesto de trabajo del analista en la estructura de la institución-cliente, definida por su organización y por el desordenamiento que la situación analítica introduce en esa organización.

II. La contratransferencia institucional del analista

El concepto de *provocación emocional* utilizado en psicología social (8) se aplica al analista, a desviantes o a dirigentes capaces de revelar del grupo a sí mismo mediante una especie de *acting-out* controlado, que puede ir del cuestionamiento radical a la manipulación afectiva. Tanto el campo de intervención como el campo de análisis de este tipo de provocación son siempre el pequeño grupo. En el caso de la crisis real o potencial desencadenada por la institución del análisis institucional, hablaremos de *provocación institucional*, en una primera acepción, para designar el desplazamiento de lo instituido por parte de la acción instituyente del analista. En una segunda acepción, veremos más adelante que la provocación institucional se refiere también al analizador.

Intervenir, dice el diccionario, es “tomar parte en un debate ya entablado entre otras personas”. El gran problema para el interviniente _se llame sociólogo, psicólogo, socioanalista, asesor, experto, etc._ reside en comprender que interviene en un sistema de valores y de modelos culturales de los clientes, será percibido a la vez como médico y como intruso.

Esto expresa la dificultad que se experimenta para captar el lugar del analista en la división del trabajo. Para que haya situación analítica (seminario o sesión, según se acentúe la formación o la intervención), hace falta, por un lado, una demanda de la organización o de la colectividad-clientes; por otro, es necesario que en el mercado haya existencia de analistas y organizaciones de analistas. La demanda _difusa o precisa_ se referirá a determinado tipo de intervención (sociológica, psicológica, económica) y después a determinado método de análisis. Por último, en función de la imagen proporcionada en el mercado, la elección señalará

determinado analista o determinado equipo dependiente de una organización de analistas.

De estas comprobaciones triviales, pero muy significativas para las partes interesadas, se desprenden conclusiones que contribuyen a establecer la regla fundamental del analista:

1. El analista, cuya función consiste en inmiscuirse en una división del trabajo ya-ahí, instituida entre los miembros de una colectividad-cliente, ve su puesto de trabajo definido en cuanto a su contenido y delimitado en cuanto a sus prerrogativas mediante la demanda de intervención, en el momento en que ésta se convierte en requerimiento y contrato de intervención. El saber operativo que el analista posee o se le atribuye cumple un papel relativamente débil en el establecimiento de los criterios ergonómicos del análisis: así como el cliente del psicoanalista puede saber tanto como su analista sobre la ciencia freudiana, los clientes del psicólogo o del sociólogo bien pueden estar correctamente informados acerca de los últimos resultados de la sociología o la psicología. El saber particular del analista no llega a pesar decisivamente en el establecimiento de sus criterios ergonómicos hasta que dicho analista se convierte en empleado permanente de la organización. Desde ese momento, ya no altera _salvo al comienzo_ la división del trabajo instituida. Su trabajo queda institucionalizado y entra en relaciones directas con todos los demás puestos de trabajo que coadyuvan a las finalidades de la organización.

2. En el desplazamiento de la división técnica y social del trabajo que el análisis introduce, la mediación más expresiva y, al mismo tiempo, la más oculta, es la relación financiera que establece el analista con la organización-cliente. Él analista es pagado por el cliente, o por una institución de la que el cliente depende. Pero, quién es el verdadero cliente? Los miembros de la organización que han formulado una demanda difusa de intervención, sin saber muy bien a qué tipo de análisis o de analista confiarse? El staff-cliente, compuesto por los directivos de la organización, que ha formulado el requerimiento, discutido el contrato, negociado en nombre de todos determinada modalidad de intervención? O aún todos los que pagan? Pero ocurre con frecuencia que no todos pagan, o que los honorarios del analista no se establezcan de manera clara o definitiva en el momento del contrato, y que este sea tácito. Dentro del *staff* analítico puede haber igualmente diferencias de status, y una parte más o menos importante de los honorarios puede corresponder a la organización analítica, repartiéndose el resto entre los analistas. Por último, no es insólito que esta cuestión de los honorarios sea ignorada por una parte del

grupo-cliente, y/o considerada como no significativa en la intervención (véase el cuadro de págs. 276-77).

Lo más grave sería, por fin, que el analista mismo descuidara, subestimara o se negara a tener en cuenta este material del análisis o tecnicizara el problema reduciéndolo a una discusión cuantitativa sobre las tarifas de las organizaciones competidoras.

3. La cuestión de las bases materiales de la intervención no puede sino remitir a la cuestión más general de las bases materiales de la institución analítica. El análisis es una institución: esto significa que el recurso a los analistas como intervinientes externos, efímeros o periódicos, y pagos, es legitimado por el reconocimiento de cierto consenso y de cierta reglamentación respecto de este intruso, de este provocador institucional que es el analista. La institución del analista en intervención tiene su universalidad: el socioanalista, al igual que el psicólogo o el sociólogo de las organizaciones, entra en la categoría general de los “expertos” a quienes se recurre en el nivel de las colectividades (economista, médico del trabajo, etc.). La particularidad del socioanalista y de las profesiones que le son más afines consiste en actuar en un campo de análisis sociológico o psicopsicológico. Por último, la singularidad de la institución analítica reside en el hecho de que aquel sólo puede ejercer verdaderamente su actividad en situación de intervención, es decir, deslizándose en una división del trabajo de la que normalmente está excluido (salvo, como se ha dicho, bajo la forma de sociólogo o psicólogo “asesor”, regularmente a sueldo de la organización que lo emplea de manera permanente). Aparentemente, el analista no tiene que rendir cuentas a nadie: es “patrón a bordo después de Dios”, según la fórmula ingenua de un célebre psicoanalista. En verdad, esas cuentas que supuestamente debe rendir sólo a sí mismo o a Dios forman parte de las “cuentas” de la organización-cliente. El dinero que recibe debería permitirle abordar la difícil cuestión de la contratransferencia institucional.

4. Lo que interviene en la situación analítica, lo que analiza el campo delimitado por la demanda del cliente y por los conceptos del analista, no es una palabra aislada, científicamente legitimada por el saber o los títulos; es, en primer término, la dilucidación de las relaciones establecidas entre los clientes y sus respectivas instituciones, entre los clientes y el analista y por último, entre el analista y las instituciones. Si bien las dos primeras relaciones conciernen a la transferencia institucional, la tercera no es la única referida al analista. La segunda de estas relaciones también lo

alcanza, ya que si los clientes “transfieren” a él, a su vez él “transfiere” a los clientes. Se advierte entonces que la contratransferencia institucional resulta de dilucidar: *a)* la respuesta que da el analista a los clientes en función de las diferenciaciones del “trabajador colectivo” según status, edades, sexos, razas, etc.; *b)* la respuesta que da el analista a la organización cliente como institución, inscrita en un sistema singular de instituciones; y *c)* la respuesta que da el analista a las transferencias de su propia organización analítica, o de la organización que “cubre” su equipo desde un punto de vista deontológico y/o desde un punto de vista metodológico e ideológico.

La dilucidación de estas diferentes relaciones transferenciales y contratransferenciales es lo que más falta en intervenciones inspiradas por la sociología de las organizaciones y aun, algunas veces, por intervenciones psicosociológicas. La ausencia o la insuficiencia de dilucidación produce, ya sea una intervención “salvaje”, ya sea una intervención en función de reaseguro. En el primer caso, se toma la provocación institucional como un fin en sí, en nombre de cierto irracionalismo y hasta cierto nihilismo. En el segundo caso, donde la ideología reformista solicita la intervención de manera ciega, no explicitada, la provocación institucional es rechazada en nombre de un racionalismo que, sin embargo, se sabe “limitado” y “subjetivo”. (9) El medio de evitar ambos tipos de errores consiste en adoptar como regla fundamental de la intervención el análisis permanente de la *demanda*, término en el cual se incluye tanto el requerimiento explícito del *staff*-cliente como la demanda difusa y contradictoria del grupo-cliente y la demanda implícita del analista. De este modo, el campo de análisis abarca el conjunto de los conceptos propuestos hasta aquí: segmentaridad, transversalidad, distancia institucional, distancia práctica, implicación práctica, implicación sintagmática, implicación paradigmática, implicación simbólica, transferencia institucional y contratransferencia institucional. En efecto: el análisis de la demanda no debe ser concebido como una especie de introspección colectiva, de juego de la verdad, de ajuste de cuentas entre categorías de status, o de lavado de ropa sucia en familia. Si bien algo de todo esto aparece durante una sesión analítica, es evidente que analizar la demanda consiste también, y ante todo, en ver en relieve lo que la demanda delineaba en hueco: la situación real de la organización-cliente, sus relaciones con el conjunto del sistema social, sus contradicciones, y la potente acción de lo negativo que, de cualquier manera, la hace funcionar y producir. Al racionalismo mitigado de la teoría sociológica de las organizaciones le cuesta aceptar este enfoque dialéctico, que admite el papel de la negatividad. “El mayor prejuicio que reina en esta materia _señala Hegel_ (10) consiste en pensar que la dialéctica no puede producir sino resultados *negativos* “. Sin embargo, no se debe juzgar como

falta imputable a un objeto o a un conocimiento el hecho de que se revelen como dialécticos, mediante su estructura, su organización, o a causa de una asociación exterior.

Poco importa que se designe a lo negativo como “conflictos interpersonales”, o “disfunciones de la burocracia”, o aun “lucha de clases”. Lo que cuenta es definir el concepto de lo negativo en la intervención analítica. Este concepto es el analizador.

III. El analizador

Tomemos una organización política fuertemente centralizada. Una hipotética intervención en un sector de esta organización, cerca o lejos del centro del poder, exigiría del *staff*-analítico, en primer lugar, una dilucidación permanente de la contratransferencia institucional, destinada a esclarecer las implicaciones diversas de los analistas con respecto a la ideología de la organización; en segundo lugar, una escucha particularmente fina de todo lo que concierne, no a los mensajes explícitos del ritualismo ideológico, sino a todos los mensajes en “código” que emite el apartado cuando “habla”, casi siempre silenciosamente, de su existencia, de su antigüedad, de su poder, de sus modalidades de conservación de lucha, de su estrategia y de sus tácticas.

El sustrato material, la infraestructura organizativa de la institución y su materialidad, hablan más alto que sus palabras articuladas. Por eso se los disimula mediante el secreto, la canalización de la información y las racionalizaciones ideológicas. Cuando el sociólogo lo aísla so pretexto de que su flexibilidad da cuenta a la vez de los sistemas de decisión, de los sistemas de valores y de los modelos culturales, el concepto de organización no permite analizar dialécticamente la relación entre ideología, organización y base material. Pero, cómo tratar de explicar las funciones objetivas de la organización política (o de cualquier otra organización) si se ignora que el significante, el sujeto de la institución, reside parcialmente en la manera en que los miembros de la organización, según sus status y muchas otras variables, se conducen con el dinero que pasa por sus manos?

Se mantiene bajo silencio, no dicho, y se comunica apenas, es enunciado simbólicamente por la estructura del aparato. Los mensajes del aparato se caracterizan por ser órdenes. No son discutibles, pues como órdenes quedan marcados por la función conativa del lenguaje: (11) esta función corresponde a los mensajes en modo imperativo o vocativo; no admite,

lógicamente, que se plantee respecto de ellos la pregunta: Es verdadero? Es falso? No pudiendo *ser cuestionados*, estos mensajes constituyen la base del lenguaje burocrático, del lenguaje de la separación dirigentes/dirigidos.

A veces, en período de crisis de la organización, el aparato utiliza la función metalingüística que es privilegio de los “responsables” del dogma y de la interpretación. (12) Se trata entonces de recordar a los miembros de la organización las exigencias más vitales del aparato: la disciplina absoluta adoptada del ejército, la institución más autoritaria y, al mismo tiempo, más agonística. Enunciando con mayor o menor claridad los problemas atinentes a la organización, a la democracia interna, al funcionamiento de los sistemas de decisión, etc., el aparato atestigua un peligro mayor que lo amenaza: la desviación organizacional.

Se pueden distinguir tres tipos de desviantes, cuya importancia varía según el volumen, la forma y las funciones de la organización. El tipo más habitual es el *desviante ideológico*, que emite dudas sobre las finalidades y la estrategia general de la organización, intentando agrupar a otros heresiarcas ideológicos. Constituye el segundo tipo del *desviante libidinal*, que ocupa demasiado lugar en la estructura libidinal del grupo y con su sola presencia, arroja dudas sobre la seriedad de la ideología o de la organización. El tercer tipo es precisamente el *desviante organizacional*, que ataca de frente _y ya no por intermedio de desacuerdos teóricos o de comportamientos físicos ansiógenos_ el punto donde los problemas puramente prácticos y materiales confluyen con las cuestiones más teóricas: la organización.

La intervención _totalmente hipotética_ debería considerar al desviacionismo organizacional como el más importante, por ser el más temido. Los canales de comunicación concebidos para reducir o suprimir la libre expresión; los sistemas de poder sabiamente disimulados tras un funcionamiento “democrático”, la base financiera y material de la organización relegada a lo insignificante no manifiesta todo esto, “de manera alusiva e invertida” (Poulantzas), la estructura común a muchas organizaciones, cualesquiera que sean sus funciones? Ahora bien, esto es lo que el desviante organizacional cuestionaba. Se denominará analizador a lo que permite revelar la estructura de la institución, *provocarla, obligarla a hablar*. Provocación institucional, *acting-out* institucional; por el hecho de remitir a sistemas de referencia psicosociológicos (provocación emocional) o psicoanalíticos (*acting-out*), estas expresiones sugieren tal vez que el análisis institucional menosprecia los elementos patológicos y tiende a querer “manipularlos”. Esta percepción es incorrecta. En efecto, no hay que

asimilar el analizador o los analizadores a uno o a varios individuos que servirían de “cómplices” del analista. En cambio, es cierto que el *acting-out* (el “pasaje al acto”) institucional supone un pasaje a la palabra (una provocación, en el sentido primario del término), y por consiguiente exige la mediación de individuos particulares, a quienes su situación en la organización permite alcanzar la singularidad de “provocadores”. En el estado actual de los métodos de investigación sociológica, no es posible dilucidar el problema del poder, el problema del dinero y el problema de la ideología que viene a mezclarse de manera casi inextricable con los dos primeros, sin que intervenga en la situación analítica cualquiera de las figuras bajo las cuales se presenta el analizador: “genio travieso” (Sembrador de duda radical), “espíritu perverso”, “sufre-dolores” o “chivo emisario”, “oveja apestada” o “aguafiestas”, el “gracioso de la pandilla”, el especialista en “bromas pesadas” o el “maniático del espíritu de contradicción”.

Los individuos “analizadores” casi nunca surgen *ex abrupto*, como meras encarnaciones de la negatividad de la institución. Se manifiestan poco a poco en una relación de oposición y/o de complementariedad, como “líderes” competitivos o rivales. Es así como el desviante libidinal no se manifiesta sino en el cuestionamiento difuso y a menudo silencioso de la ideología del grupo-cliente, cuando este último se constituye como grupo-objeto, identificando ideológicamente sus finalidades con la finalidad de la institución o de las instituciones más influyentes en el grupo. El acceso al grupo-sujeto no se efectúa solamente a través de la “toma de conciencia”, la “revelación”, la “conversión” o la “iluminación” del grupo-objeto, alcanzada gracias a ese “mesías” por fin reconocido que sería el analizador tomado en sí mismo. Frente al desviante libidinal surge con frecuencia un desviante organizacional que asume el cuestionamiento de la organización de la sesión analítica, del funcionamiento y de la ideología del grupo aquí y ahora, así como del sistema de poder de la organización reproducido de manera inconfesa en el grupo-cliente. La intervención del desviante organizacional como analizador es más racional que afectiva, aunque fácilmente parezca más apasionada. El grupo-objeto se caracteriza por defenderse de los analizadores, reduciendo todos los tipos de desviación a la desviación ideológica. Tal reducción permite, en efecto, racionalizar la crisis y circunscribirla a esquemas conflictuales muy conocidos”: cuestiones de opinión, de generaciones, de filiación filosófica... “Espíritu perverso” debido al activismo, al individualismo, a la ambición personal, etcétera.

La policía, y con ella la ideología dominante y el “sentido común”, ven en el líder la causa de todos los acontecimientos que vienen a turbar el orden

público. El líder ideológico, casi siempre un intelectual desviado, es acusado de pervertir a la juventud con sus escritos o sus palabras. El líder libidinal es acusado de buscar el poder apoyándose en las mujeres, o, si se le sospecha de homosexual, como ocurre con frecuencia, en los hombres. En cuanto al líder organizacional, o se asimila su caso a uno de los casos antedichos, o a los dos, o se lo acusa confusamente de “manejar los hilos” de numerosos complots o manifestaciones opositoras con el propósito de lograr poder y/o dinero.

Estas construcciones de la ideología no deben dejar indiferente al socioanalista en la medida en que reaparecen, en grados y formas diferentes, en el seno del grupo-cliente durante la sesión analítica. Conviene señalar que los tres tipos de desviantes o líderes “analizadores” de la situación institucional entran en una dialéctica que corresponde a los tres momentos del concepto de institución.

Momento de la universalidad	Desviación ideológica
Momento de la particularidad	Desviación libidinal
Momento de la singularidad	Desviación organizacional

Falta explorar muchas direcciones de la investigación, si se quiere llegar a una teoría coherente y eficaz del analizador. Mientras tanto, contentémonos con señalar algunas de las cuestiones dejadas en suspenso por el análisis institucional y por las investigaciones habituales en sociología y psicología social:

a. Cuáles son las relaciones entre liderazgo y desviación? A la dialéctica del líder y del desviante corresponde el hecho de que un líder en función parece reclamar a un desviante, el cual es un líder en potencia, en la medida en que uno y otro no hacen más que expresar, en el nivel más visible y dramático, el juego de los diferentes momentos articulados en el concepto de institución.

b. La presencia simultánea o sucesiva de este tipo de líder o de desviante evoca la importancia que tiene, en el análisis, todo elemento presente-ausente, es decir, que actúe por oposición al elemento presente (si él está ausente), o por oposición al elemento ausente (si él está presente). Un ejemplo privilegiado de este símbolo y este síntoma que es el analizador presente-ausente sería el del líder y/o desviante que habla por los demás miembros del grupo, les da la palabra o les sirve como caja de resonancia: cuando él está presente, determinadas categorías de personas pueden expresarse, mientras que otras quedan reducidas al silencio o al *acting-out*. En su ausencia, la situación se invierte. Este *tercer canal* o *tercer fático*

(por alusión a la función fálica del lenguaje, o función de contacto) es un amplificador de la palabra, y por consiguiente un articulador (un “embrague”) de sentido, un analizador.

c. Habrá que preguntarse también cómo se articulan y oponen normas sociales y materialidad en el tiempo de trabajo y fuera de él: dicho de otro modo, cómo la institución “recupera” constantemente las mil evasiones del vínculo social que se producen en la parte más débil de la estructura social, allí donde lo práctico-inerte sólo entra en contacto con la serialidad y donde el trabajador, ergonómicamente definido y controlado, no puede “dialogar” sino con los mensajes fálicos de la máquina y con cadencias impuestas. Las relaciones entre institución e ideología deben ser completadas mediante un estudio de las relaciones entre institución y tecnología: con esta condición, podrá evitarse el riesgo (al que no pretendo haber escapado) de autonomizar lo institucional con respecto a lo económico, y de asignar el mejor papel al material psicosociológico. La dilucidación del concepto de analizador exige, en todo caso, una muy viva atención hacia esta zona limítrofe, mal conocida porque se expresa muy poco, donde la acción se apoya simbólicamente y/o materialmente en los medios de producción. Es el caso de la función que cumplen los animales y las fuerzas naturales en la producción pasada y presente. Es también el caso de los analizadores naturales: el niño, la mujer, el loco, el anciano, en tanto ocupan (o no ocupan) un lugar visible en la producción, y en tanto ocupan siempre un lugar en el sistema simbólico de parentesco y en la producción de símbolos sociales. Hablándonos del no-trabajo, de la irresponsabilidad financiera, de la muerte, del deseo y de la muerte del deseo, estas categorías nos hablan muy alto de las separaciones instituidas por el sistema social y promovidas al rango de normas naturales de nuestra acción.

El niño nos habla de la separación entre la formación y la brutal entrada en la vida “adulta”, la vida del capital. La mujer nos habla de la separación entre la búsqueda de la felicidad y la ambición social. El enfermo nos habla de la separación entre contemplación y acción. El loco nos habla de la separación entre lo normal y lo patológico. El anciano, por último, nos habla del deterioro de la noción de adulto, de la negatividad que destruye la noción de adulto, separando un período (cada vez más corto) de existencia vendible al capital, y un período de supervivencia, de existencia superflua.

En última instancia, el analizador es siempre material. El cuerpo es un analizador privilegiado. La institucionalización de las relaciones entre mi cuerpo y el sistema de los objetos es lo que revela con mayor crueldad la instancia económica en el sistema institucional. Por eso el concepto de

analizador deberá constituir el objeto de las futuras investigaciones institucionales.

NOTAS

(1) Ya se ha visto (5, IV) en qué consiste el socioanálisis según Van Bockstaele: análisis de los grupos naturales centrados en el concepto de grupo. El término “socioanálisis” es mucho más antiguo. Moreno reivindica su paternidad en *Psicoterapia del grupo y psicodrama* (1932). En el sentido de psicoanálisis aplicado a grupos, instituciones, ideologías, Amar se refiere a él en 1950, en “Introduction a la socioanalyse”, *Reveu Française de Psychanalyse*, nº 2. Constituye otro dominio socioanalítico el “psicoanálisis” retroactivo, *post mortem*, de personalidades políticas o artísticas: mientras que Freud se interesó en el “caso” del presidente Wilson, René Lafforgue, por ejemplo, psicoanaliza a Rousseau, Robespierre y Napoleón un siglo y medio después de morir sus “clientes” (en *Psychopatologie de l'échec*). La herencia de *El*

porvenir de una ilusión o de *El malestar de la cultura* se percibe mejor en una clase de obras que se remiten a una antropología psicoanalítica; macropolíticas a veces (p. ej., *Psychanalyse de la situation atomique*, de Fornari, París, Gallimard, 1969), se aplican con mayor frecuencia a situaciones coyunturales, a crisis sociales inesperadas (en algunos estudios sobre la crisis de mayo-junio en Francia se intentan reducciones del tipo “rebelión contra el padre”). Por último, aunque ciertas formas de intervención psicosociológica pueden ser calificadas como “socioanalíticas” (*social analysis* de Elliot Jaques), sin duda es exagerado evocar, como Roger Bastide, una “sociología psicoanalítica” lindante con el psicoanálisis aplicado, la “psicología colectiva” o “de masas” y la antropología. Sería más correcto hablar de “fenomenología social”, como Monnerot.

(2) El aporte de Guattari sobre estas nociones de grupo-objeto, grupo-sujeto, transversalidad, fue resumido antes, 4, III.

(3) M. Weber, “Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive”, en *Essais sur la théorie de la science*, París, Plon, 1965.

(4) Esto conduce a empresas comerciales que enarbolan el estandarte de la cooperativa de compra y la “participación” a buscar el contacto con los

clientes para revelarles el secreto de la comercialización: “Decimos con mucha franqueza la verdad sobre los aparatos que vendemos” (*Contact* , órgano informativo de la FNAC, N° 101, julio de 1969).

(5) J. Baudrillard, *Le système des objets*, París, Gallimard, 1968.

(6) H. Lefebvre, *Le langage et la société* , París, Gallimard, cap. VII. “Le code tridimensionnel. Esquisse d’une théorie des formes”.

(7) “La estructura no es el simple principio de la organización exterior a la institución; en forma alusiva e inversa, la estructura se halla presente en la institución misma, en la reiteración de estas presencias ocultas sucesivas se puede descubrir el principio de la dilucidación de instituciones (N. Poulantzas, *Pouvoir politique et classes sociales* , París, Maspero, 1968).

(8) K. Lewin, *Psychologie dynamique* , París, PUF, 1959.

(9) March y Simon, en Estados Unidos, proponen el concepto de “racionalidad limitada”. En Francia, Crozier adopta este enfoque y agrega el concepto de “racionalidad subjetiva de cada agente libre, ya sea ejecutante o director”. Esta racionalidad subjetiva se conjuga con “la influencia de los factores psicológicos, sociológicos” y de “relaciones humanas que la limitan” (*Le phénomène bureaucratique* , París, Ed. du Seuil, 1963, pág. 202).

(10) G. W. F. Hegel, *Science de la logique* , capítulo de conclusión, titulado “L’Idée absolue”, que contiene una exposición del método dialéctico.

(11) R. Jakobson, *Essais de linguistique générale* , París, Ed. de Minuit, 1964. La función conativa es la del mensaje centrado en el destinatario. Puede tomar la forma de la orden (“Cállese!”), de la admonición (“Unámonos!”), del ruego (“Ayúdeme!”).

(12) La función metalingüística es la del mensaje centrado en el código., Es reformulación, connotación, comentario, interpretación: “El extremismo, *enfermedad infantil del comunismo...*”.

Se agradece la donación de la presente obra a la Cátedra de Informática y Relaciones Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

2006 - Reservados todos los derechos

Permitido el uso sin fines comerciales

Sútese como [voluntario](#) o [donante](#) , para promover el crecimiento y la difusión de la [Biblioteca Virtual Universal](#) www.biblioteca.org.ar

Si se advierte algún tipo de error, o desea realizar alguna sugerencia le solicitamos visite el siguiente [enlace](http://www.biblioteca.org.ar/comentario). www.biblioteca.org.ar/comentario

