

**Un diálogo sobre los procesos de transferencia-contratransferencia e implicación institucional en un equipo de trabajo**

Por Angeles Aparain<sup>1</sup>, Alicia Corvalan de Mezzano<sup>2</sup>

ARK-CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s23626542/0g1fgrrjx>

**Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los procesos de transferencia-contra-transferencia e implicación institucional, producidos en los integrantes de un equipo interdisciplinario de profesionales que asisten patologías graves. Articulamos la implicación y la contratransferencia psicoanalítica desde una perspectiva psicosocial considerando la pulsión de muerte.

En esta dirección hemos construido un diálogo entre colegas, pensando conjuntamente, al tiempo de propiciar un diálogo con autores psicoanalíticos y sociólogos que referenciamos. Nuestro objetivo es armar puentes articulados de distintos campos disciplinarios (Mezzano, 2007), aportando al análisis y abordaje psicosocial de alguna de las formas del desvalimiento en las instituciones.

**1. Reseña**

---

<sup>1</sup> Psicoanalista de Adultos (APA). Psicoanalista de Niños y Adolescentes (APA). Full Member IPA y FEPAL. Secretaria del Departamento de Niños y Adolescentes (APA). Doctoranda UCES. Integrante del Equipo de Investigación sobre Autismo (APA-Hospital Durand 1998-2012; APA 2013-2017) Titular: Cecchi, Velleda, Co-Titular: Aparain, Angeles. E-mail: [aaparain@hotmail.com](mailto:aaparain@hotmail.com)

<sup>2</sup> Lic en Psicología. Profesora Titular Consulta Facultad de Psicología UBA y Profesora Emérita de UMSA. Professor Ship de Psicología Institucional y del Trabajo en IAEU, Barcelona. Licenciada en Psicología, UBA. Actual Docente y Miembro de Comisión Asesora de la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo. Miembro de la Comisión Asesora de la Maestría de Psicología Social y Comunitaria. Profesora Titular de Psicología Institucional en Licenciatura en Psicología, Facultad de Ciencias Humanas- Universidad del Museo Social Argentino 2013 y continúa. Profesora Titular en Lic. en RRHH de UMSA. E-mail: [mezzano26@arnet.com.ar](mailto:mezzano26@arnet.com.ar)

En primer término, compartiremos una pequeña reseña respecto al equipo de trabajo sobre el cual vamos a trabajar desde una mirada institucional-psicoanalítica. El material utilizado consiste en una narrativa de los acontecimientos transcurridos en un período singular del referido equipo interdisciplinario.

Se trata de un equipo de asistencia en trastornos graves, que se constituyó con profesionales de distintas áreas de la salud, (médicos, psicopedagogas, psicólogas, psicoanalistas) con distintos niveles de ejercicio de la profesión. Algunos miembros del equipo tenían 35 a 40 años de experiencia clínica y otros miembros habían egresado hace 4 o 5 años atrás.

La tarea que desarrollaban consistía en el tratamiento individual de cada joven afectado que era asumido mayoritariamente por los profesionales de larga trayectoria. Los otros profesionales, en principio actuaban en calidad de co-terapeutas en algunos casos y empezaban a tomar un caso clínico bajo su responsabilidad con la supervisión concomitante a nivel grupal.

Sobrevinieron tiempos de logros a nivel del equipo asistencial, los pacientes avanzaban, los padres de los jóvenes con dificultades valoraban el trabajo realizado. El staff médico que atendía a los pacientes corroboraba con los logros de los mismos.

En ese contexto tan alentador surgió la inquietud del equipo de presentarse a un concurso, en aras de obtener algún rédito económico que permitiese llevar adelante la tarea con mayor solvencia.

El equipo logra obtener el premio, con lo cual se generó un clima de mucha satisfacción en el grupo de trabajo interdisciplinario. Se acordó que era importante presentar un artículo científico en una revista con referato a nivel internacional con los resultados obtenidos hasta ese momento.

El Director decidió apropiarse de la suma obtenida en lugar de destinar el premio para gastos en beneficio del conjunto. Causa extrañeza que este suceso no generara manifestaciones de discordancia entre los integrantes del grupo de trabajo.

Una de las colegas era la encargada de realizar la transcripción del material teórico y clínico del Director del equipo de trabajo, corrigiendo también el estilo.

El Director poseía un bagaje teórico y clínico propio, que daba lugar a una teorización personal que venía desarrollando durante más de cuatro décadas. Es así que partiendo de unos manuscritos personales se dio forma a un artículo extenso y profundo sobre su concepción teórico-clínico al respecto de los trastornos que padecían aquellos con quienes se conformaba la casuística. Para el grupo de trabajo dichos postulados teórico-clínicos del Director, eran el marco teórico de referencia, que permitía abordar los casos clínicos.

Quien dirigía la tarea realizó un aporte conceptual relacionado a la activación de la pulsión de muerte en las familias de los jóvenes tratados, que se pudo corroborar en la mayor parte de los casos clínicos que asistían al servicio de asistencia.

Si bien el equipo trabajaba a su ritmo hubo un punto de inflexión que coincidió con las vacaciones de verano de todos los profesionales citados, donde una asistente y el Director trabajaron en forma infatigable dando lugar al artículo en forma acelerada, es así que en dos meses se transcribió todo lo que no se había escrito en meses y meses del año lectivo.

El Co-director detecta ese incidente sin darle mayor trascendencia.

Una vez terminado el artículo fue enviado a la revista científica, festejándose dicho logro y generando un espíritu entusiasta hasta que sucede algo impredecible.

La colega asistente aparece en el artículo como co-autora de todas las ideas centrales del Director.

El Co-director intenta advertir al Director de este posicionamiento sin éxito alguno ya que éste parecía estar muy de acuerdo en compartir la autoría con su joven discípula. No comprendía por qué el Co-director se preocupaba por ese hecho menor. La denuncia del acto flagrante realizada por él, era desestimada por el Director, diciéndole: *“Pero todo este*

*tema no vale ni una lágrima suya*". Finalmente el Co-director desiste porque sentía que no tenía un interlocutor válido con quien pensar tal situación desagradable.

Algunos días después el Director llamó al Co-Director, en una crisis de enojo, desesperación y llanto porque advirtió la gravedad de ese hecho. Era difícil desandar el camino ya que la Revista había sido impresa , si bien no se había difundido, ya estaba editada con los costos económicos que significaba la edición. Era un hecho tangible, visible, la titularidad compartida.

Entonces había que asumir los gastos de la edición corregida de la revista en su totalidad, para poder evitar la publicación errónea. Lo acontecido significó una carga desde lo psíquico y lo económico.

Cuando el colega-denunciante pregunta al Director por qué le permitió poner el nombre a dicha asistente, relata que no se acuerda bien, que él estaba preparando unos aperitivos, para compartir ambos, que la joven le comentó al pasar que ya había escrito los nombres de ambos, ya estaba todo corregido, y él no registró en ningún momento la gravedad de la situación. Paralelamente el Co- Director en la desazón de no ser escuchado, mantiene un diálogo de apoyo y sostén con un profesional externo, para que lo ayudase a pensar cómo resolver esta situación tan delicada. La opinión de éste fue contundente :*"hay que eliminar ese artículo, hay que quemarlo"*. Éste profesional es representante de la exogamia, quien advirtiendo la ruptura de la legalidad, restablece la terceridad edípica y simbólica con su señalamiento , respecto a *"eliminar el artículo"*. Movimiento que denota un pasaje a la conciencia para poder recuperar la capacidad de pensar, a partir de dicha terceridad.

## **2. Trabajo de la pulsión de muerte y desligazón de los vínculos**

Desde una mirada institucional psicoanalítica se considera que el equipo de trabajo dramatizó lo que sucedía a nivel de las familias. La pulsión de muerte también estaba trabajando silenciosamente en el equipo, dando lugar a un acto destructivo para con la obra teórico-clínica-técnica del Director, y para con el equipo de trabajo.

Se pensó sobre el por qué de los tres personajes centrales de la trama , Director, Co-Director y asistente, llegando a la conclusión que en cierto sentido eran las tres personas más comprometidas con la tarea, siendo los más vulnerables para dramatizar la trama inconsciente, actuando así la dramática familiar silenciada, y develando el pacto inconsciente. (Kaës, 2009)

Pinel (1998) sostiene que la institución *“Al situarse en la intersección del adentro y el afuera, al balizar las relaciones de lo singular y lo plural, de lo intra, lo inter y lo transpersonal, la institución es una instancia de articulación de formaciones psíquicas extremadamente sensibles a los efectos de la desligazón.”* Cuando se produce la desregulación de los vínculos institucionales emerge el sufrimiento en las personas y los grupos del conjunto, reconocida como desligazón patológica de los vínculos institucionales procedente de la negatividad. (p.59, 60)

En este escrito Pinel se centra en instituciones de tratamiento y reeducación por eso lo hemos seleccionado para analizar la narrativa de los acontecimientos transcurridos en un período singular de un equipo asistencial en un organismo público.

El análisis actual muestra la necesidad, aunque haya transcurrido tiempo, de develar la verdad desde la perspectiva psicoanalítica para superar cierto grado de sufrimiento que deja sus huellas psíquicas en cada profesional. Pinel sostiene que *“Nuestra relación con la institución se teje sobre el fondo de una herida narcisista siempre renovada.”* (p. 61) Recupera así una concepción de Bleger (1966) donde la institución forma parte del sistema psíquico (1966). En esta dirección, se subraya el tema del sufrimiento psíquico que se despliega en la figura del Co-Director, ante la impotencia que siente al pesquisar la desmentida del Director, respecto al hecho delictivo.

El autor enfatiza la ambivalencia que caracteriza a este tipo de vínculo con las instituciones que someten a sus miembros a un renunciamiento en pro del conjunto que se acompaña de sentimientos de envidia y odio. En dos direcciones contrarias ellas son por un lado el meta –marco de nuestra identidad y economía psíquica (Bleger, 1966), por otro un objeto negativo que no es suficientemente bueno.

Podemos denominar *síntoma institucional* (Freud, 1919) acerca de lo acontecido con la edición del primer artículo científico que omite el nombre de miembros del equipo y otorga autoría a otros, o bien siguiendo a Pinel señalarlo como un episodio disfuncional. Esto último nos conduce a los temas de transferencia- contratransferencia e implicación produciendo efectos en espejo con la disfuncionalidad familiar en patologías graves.

La desligazón de los vínculos institucionales en este caso se expresa en el procedimiento sacrificial al alterar el reconocimiento verdadero de autoría, siendo los distintos profesionales portasíntomas del equipo. Siguiendo las postulaciones del autor citado se interpreta que las alianzas inconcientes o coaliciones renegadas que los mantenían unidos en la envoltura institucional, en el momento de editar un artículo científico, se activaron en una actuación que por envidia reniega de las diferencias, en este caso del nivel de formación profesional más las diferentes instituciones de referencia con sus consecuentes niveles de inserción en la práctica asistencial y de investigación.

Todo ello es expresión de la desligazón que se produjo y fuera percibido dolorosamente por una de las integrantes que insiste, hasta lograr superar en quien conduce el equipo, las negaciones que sostuvieron la indiferenciación como manifestación de ataque al pensamiento y a la creación del escrito científico. El porta voz del ataque sufrido, en contraste con el portavoz de la renegación inicial, como la opinión recabada a miembros externos marca un camino de “salida de la desligazón” (p. 69)

Así lograron superar el acontecimiento destructivo para recuperar un nuevo apuntalamiento del equipo instituido expresado en el artículo editado bajo la égida de una simbolización legal.

Interpretamos hoy en estas reflexiones que la salida de ese acontecimiento fue posible porque los principales profesionales en la tarea investigativa pudieron acceder a enfrentar” la depresión, la ambivalencia, la duda y el pensamiento crítico” (Pinel, 1998)

El profesional externo al que acude el Co-Director tuvo una puntual intervención a través de su indicación de destruir lo que no respondía a la verdad. Podemos interpretar que asumió un rol importante al convertirse en portavoz de la legalidad, reforzando la posición de quien registrara de modo conciente la gravedad de la alteración de las autorías.

Deseamos marcar una diferencia respecto de tal intervención con lo que configura una consulta institucional con profesionales externos, que en esta situación presentada no se produjo.

En toda consulta solicitada existe una demanda que requiere un encuadre específico. Si se acuerda realizar una consultoría institucional se trabaja con los consultantes sobre su sufrimiento junto a los motivos causales, se intenta reconfigurar los vínculos con la tarea, entre los integrantes, con los pacientes y la institución. En ese sentido, siguiendo las líneas teóricas aquí desarrolladas el abordaje desde la psicología institucional se ocupa de analizar los mecanismos defensivos que conducen a repeticiones tanáticas perturbadoras

en lo personal y lo profesional a nivel individual, grupal e institucional.

### 3. Implicación y procesos transferenciales

Nos proponemos analizar la implicación porque aporta a la comprensión de lo acontecido a nivel grupal a sabiendas de que incluye una cuota de “saber/no-saber, transparentar/opacar”. (Mezzano, 2007). Se puede pensar la implicación como un proceso similar a la contratransferencia psicoanalítica, como los procesos inconscientes que la transferencia del analizado provoca en el analista (Lourau, 1989).

Desde estos aportes teórico-clínicos se propone estar atento a pesquisar y reconocer los procesos de transferencia- contratransferencia, que se dramatizan en el equipo a los efectos de que estos contenidos psíquicos no interfieran para llevar adelante la tarea de asistencia asumida.

El equipo, vía proceso de transferencia contratransferencia (Freud) e implicación (Lourau), dramatiza la activación de la pulsión de muerte dando lugar a una obra que deberá ser destruida. Desentrañar la trama inconsciente que el equipo dramatiza no fue sencillo, nos encontramos ante el uso de mecanismos defensivos patógenos dando lugar al retorno de lo desmentido. Consideramos que la instancia de la supervisión grupal cumplía la función simbólica que responde a la ley, siendo significativo el posterior accionar del Director por fuera de la ley, quien sin explicitarlo, consideró que por pleno derecho le correspondía la suma obtenida por el premio. Nos preguntamos si esta actitud podría responder a una necesidad de diferenciarse de los jóvenes a los que asistía, vía proceso de transferencia-contratransferencia. Recordemos que los pacientes presentaban patologías graves, que suelen responder a un modo invisibilizado, silencioso. Se destaca también porque que este hecho flagrante no generó ningún malestar manifiesto en el resto del equipo. Interpretamos que el silencio transgresor, mientras se mantuvo, sustituyó al silencio simbólico, el que da lugar al pensar para luego poder decir, manifestando con palabras lo que está sucediendo (Mezzano, 2019). El Co-Director, al romper el silencio, fue el portavoz

del sufrimiento ocasionado por una transgresión no creativa sino mortífera, logrando ser oído por el profesional externo.

#### 4. El tanatóforo

Desde los aportes de Diet (1998) en su texto “El tanatóforo”, retomamos su cita inicial, de Racamier *“No estoy del todo seguro de que haya que estar loco para comprender a los psicóticos. Pero sí estoy seguro de que, para comprender a un perverso, cuando uno mismo no lo es, se sufre”*. El autor articula los niveles intersíquico, intrasubjetivo y lo transubjetivo considerando la transferencia desde la particularidad de lo singular, lo grupal y lo institucional. (p.129)

Propone, a partir del sufrimiento de los sujetos insertos en grupos e instituciones, considerar – en lugar de un chivo emisario- que un miembro del grupo es portador de una función fórica de destrucción (Kaës,1993), o bien emergente del grupo (Pichon-Riviere,1972) o perseguidor representante de una destructividad in situable (Aulagnier, 1975). Afirma que cualquiera de esas perspectivas posibilitan, aunque no siempre, trabajar psíquicamente los efectos del sufrimiento del proceso mortífero.

Diet denomina tanatóforo al sujeto que no sólo es portador sino también fuente de la destructividad que se experimenta desde la contratransferencia y se efectiviza de modo mortífero en circunstancias precisas del grupo y la organización.

En relación al propósito de publicar el artículo académico sobre la tarea asistencial con pacientes con patologías graves conjeturamos que eso mismo conformaba un avance simbólico sobre la tarea realizada con el reconocimiento de la labor profesional de cada integrante del equipo admitiendo las diferencias de nivel de formación, de pertenencias institucionales y de responsabilidades.

El tanatóforo aparece cuando:

- a) en el grupo cae la ilusión grupal , estando en riesgo la fusión/confusión grupal,
- b) se produce algún acontecimiento grupal,
- c) se vuelve frágil la pertenencia acrecentándose la desligazón entre los miembros,

d) cada sujeto y cada grupo está en situación de crisis y el cambio catastrófico (Bion, 1965) que amenaza a la catástrofe psíquica (Kaës, 1989) y exige un trabajo psíquico de elaboración en torno a los fantasmas, el narcisismo, la posición edípica y los vínculos intersubjetivos.

En este caso citado la época de vacaciones fue un facilitador externo mientras la escritura de un artículo producía una reconfiguración vivida como crisis ligada a elaborar las diferencias.

El odio y la envidia inconcientes, desatadas por las diversidades existentes, producen sus efectos destructivos hasta poder elaborar la crisis.

La elaboración lleva a poner palabras en lugar del silencio, logrando trabajar la crisis hasta alcanzar un cambio madurativo.

Retomando a Pinel( 1998) sostenemos que los integrantes pudieron finalmente restablecer vínculos enfrentando la depresión, reconociendo la ambivalencia y la duda, manteniendo el pensamiento crítico. De ese modo pudieron superar la renegación que los hubiera conducido a la destructividad. A la luz de estos aportes teórico-clínicos, consideramos que el episodio de la colega que aparece en el artículo como co-autora de todas las ideas centrales del Director, responde al proceso de fusión. En el momento del acontecimiento grupal el Director perdió de vista la función de terceridad regresionando a un estado fusional en ese momento.

La denuncia del hecho flagrante realizada por el Co-Director, era desestimada por el Director diciéndole: *“Pero todo este tema no vale ninguna preocupación”*. Consideramos que el pacto de negación (Kaës, 2009) pasa, en esa ocasión, a constituirse patológicamente como renegación de la realidad.

Avanzamos e intentamos seguir articulando y sosteniendo, para dar paso a la reflexión dialogada, que el concepto de analizador desarrollado por distintos autores franceses también puede sernos útil para interpretar el episodio descrito (Lapassade, G. 1979). Ellos describen y aplican la noción de analizador a situaciones o circunstancias así como a integrantes institucionales que encarnan la función de develadores de lo que acontece. En este caso el Co-Director y el profesional externo tuvieron ese rol de analizadores respecto

del equipo al dar lugar al análisis de modo autogestivo sin consultores institucionales, logrando hacer visibles las contradicciones productoras de sufrimiento.

Consideramos entonces que el analizador como rol encarnado en el Co-Director y el profesional externo puede ser equiparado , como concepto, al de porta- palabra planteado por Kaës (2010)

### **Reflexiones**

La escritura de este análisis psicoanalítico acerca de un episodio sufriente de un equipo asistencial especializado en trastornos graves en una institución asistencial, conformado con profesionales de distintas áreas de la salud fue encarada estableciendo un diálogo entre colegas. Buscamos comprender el acontecimiento y el síntoma institucional producido, articulando conceptos de los autores referenciados.

El diálogo intenta articular conceptos provenientes del psicoanálisis y de la sociología referido a los procesos transferenciales-contratransferenciales y de implicación para interpretar y comprender fenómenos individuales, grupales e institucionales, sin dejar a un lado los aportes freudianos tales como la identificación, la desmentida, la pulsión de muerte en forma inadvertida, proceso de duelo, entre otros.

Los puentes articulados de distintos campos disciplinarios aportan al análisis y abordaje psicosocial del desvalimiento en las instituciones, expresados en síntomas de violencias bajo las formas de ciberacoso o cyberbullying, la quemazón en el trabajo o bournout, liderazgos autoritarios, el incumplimiento de derechos y deberes de los integrantes de instituciones de índole pública, privada, nacionales, internacionales, dedicadas a la salud, la educación, la producción y el comercio.

**Bibliografía:**

Bleger, J. (1966) Psicohigiene y psicología institucional, Ed. Paidós.

Bion, W. (1965). Aprendiendo de la experiencia. Ed. Paidós.

Corvalán de Mezzano, A. (2015). "Implicación con la institución". en Huella institucional Sonora.  
Ensamble entre Psicología Institucional y Música Popular (pp.197-200). Buenos Aires:

Dunken.

(2007) Permanecer y transformar. Crisis en las instituciones. Buenos Aires: JVE ediciones.

(2019) Ciberacoso: entre el silencio sometedor o la palabra liberadora Publicado en las Memorias del XI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional, 27 al 29 de noviembre de 2019 " El síntoma y la época. Avances de la investigación en Psicología"  
<http://jimemorias.psi.uba.ar/>

(2022) Cursos universitarios virtuales gratuitos. Psicología institucional y del trabajo,  
[www.iaeu.net](http://www.iaeu.net)

Dejours, Ch. (2012). Trabajo vivo, Tomo I. Sexualidad y Trabajo. Buenos Aires, Topía Editorial.

Dejours, Ch. (2013). Trabajo vivo, Tomo II. Trabajo y Emancipación. Buenos Aires, Topía Editorial.

Diet, E. (1998) El tanatóforo. Trabajo de la muerte y destructividad en las instituciones, en Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en institución, Paidós, Argentina ps.129-16.

Freud, S. (1919) La sublimación. Tomo XIV. Amorrortu Editores.

Freud, S. (1913-1919) Lo ominoso, Tomo XIX. Amorrortu Editores.

Freud, S. (1919) Mas allá del principio del placer, Tomo XIX. Amorrortu Editores.

Freud, S. (1923) El yo y el ello. Tomo XIX. Amorrortu Editores.

Laplanche, J. & Pontalis, J. B. (1971). Diccionario de Psicoanálisis. Buenos Aires: Editorial Labor S.A.

Lapassade, Georges, (1979) El analizador y el analista, Barcelona, Colección Hombre y sociedad,  
Gedisa.

Lourau, R. & Lapassade, G. (1973). Claves de la sociología. Barcelona: Ed. Laia.

Kaës, R. (2009). Las alianzas inconcientes. Ed Dunod.

Kaës, R.: (1995) El grupo y el sujeto del grupo. Elementos para una teoría  
psicoanalítica del grupo. Amorrortu Edit. Buenos Aires

Kaës, R. (2010). Un singular plural. El psicoanálisis ante la prueba del grupo. Amorrortu Editores.

Maldavsky, D. (1981) Sobre las ciencias de la subjetividad. Ed. Nueva Visión

Pinel, J- P. (1998) La desligazón patológica de los vínculos institucionales en las instituciones de  
tratamiento y reeducación. Enfoque económico y principios de intervención”, en Sufrimiento  
y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en  
institución, Ed. Paidós, Argentina.