

Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo

Un estudio de caso.

Suffering and recognition at work

A case study.

Patricia Guerrero Morales – Marcelo Balboa Gallardo
Gonzalo Miranda Hiriart

CHILE

Resumen: El presente artículo revisa las relaciones entre reconocimiento y sufrimiento en el trabajo en contextos de *new management*, tomando los aportes de la Psicodinámica del Trabajo, de la Sociología Clínica, y de la Escuela de Frankfurt. Dichas relaciones se ilustran luego, a partir de un estudio de caso efectuado en una escuela primaria pública de la ciudad de Santiago. Muestra como la premiación de logros excepcionales puede ser contraproducente en un contexto donde siempre se exige más. Y que la evaluación en base a indicadores alejados del proceso mismo de trabajo puede contraponerse al reconocimiento entre lo pares, que es el verdadero reconocimiento del oficio.

Palabras claves: sufrimiento en el trabajo; reconocimiento en el trabajo; salud mental.

Abstract: This article reviews the relationships between recognition and suffering in work in new management contexts, taking the contributions of the Psychodynamics of Work, Clinical Sociology, and the Frankfurt School. These relationships are then illustrated, based on a case study carried out at a public elementary school in the city of Santiago. It shows how rewarding exceptional achievements can be counterproductive in a context where more is always demanded. And that evaluation based on indicators away from the process of work itself can be contrasted with recognition among peers, which is the true recognition of the trade.

Keywords: Suffering at work, recognition at work, mental health.



Patricia Guerrero es Doctora en Sociología de la Universidad Paris, Académica Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Contacto: pguerrem@uc.cl.



UNIVERSIDAD DE CHILE

Marcelo Balboa es Magíster en Psicología Clínica de la Universidad de Chile, profesional del Programa Clínica de Atención Psicológica, Investigador de la Unidad Clínica del Trabajo y las Organizaciones. Centro de Atención Psicológica. Departamento de Psicología de la Universidad de Chile.

Contacto: jmbalboa@uc.cl.



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

Gonzalo Miranda es Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, doctor en Salud Pública de la Universidad de Chile, académico del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Los Lagos.

Contacto: gonzalo.miranda@ulagos.cl.



Sufrimiento e reconhecimento no trabalho

Um estudo de caso.

Resumo: Este artigo analisa as relações entre reconhecimento e sofrimento no trabalho em contextos de nova gestão, tendo as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho, Sociologia Clínica e da Escola de Frankfurt. Essas relações são ilustradas abaixo, com base em um estudo de caso realizado em uma escola pública de ensino fundamental na cidade de Santiago. Ele mostra como a concessão de conquistas excepcionais pode ser contraproducente em um contexto onde sempre é exigido mais. E que a avaliação baseada em indicadores longe do próprio processo de trabalho pode se opor ao reconhecimento entre pares, que é o verdadeiro reconhecimento do ofício.

Palavras-chave: sofrimento no trabalho; reconhecimento no trabalho; saúde mental.

Introducción

Sufrimiento y reconocimiento son aspectos de la vida laboral que vale la pena analizar en conjunto. La relación entre ambas nociones aparece con claridad en la Psicodinámica del Trabajo -propuesta del psicoanalista francés Christophe Dejours-, en tanto el trabajo es fuente de sentido y de identidad, cuestiones que se entrelazan en el tejido que sostiene y moviliza la subjetividad.

En cuanto a la noción de *sufrimiento en el trabajo*, debemos detenernos en su análisis, pues cada vez que aparece el tema del sufrimiento laboral, se tiende a generalizar como el sufrir asociado a las condicionantes propias de la vida actual, al padecimiento por las condiciones de trabajo o a una insuficiente remuneración que contrasta con los costos de la vida. Sin embargo, la conceptualización de sufrimiento a la que aludimos se refiere a una relación específica entre subjetividad y organización del trabajo, la cual implica, a su vez, a la noción de reconocimiento. Hablamos de un tipo de sufrimiento que afecta directamente en la identidad del trabajador, de un sufrimiento entendido como categoría subclínica y que puede actuar como sustrato de la patología laboral. Además explicamos, que es el sufrimiento en el trabajo, el que obliga al sujeto a desplegar su creatividad para enfrentar a la realidad y así construye día a día, un saber de oficio.

Cabe aclarar que, el sufrimiento en el trabajo pertenece siempre al orden de lo singular: “no se puede concebir sufrimiento colectivo, porque no hay cuerpo colectivo. Si bien, clínicamente se pueden mostrar estrategias colectivas de defensa, basadas en una cooperación entre sujetos, en cambio el sufrimiento es siempre individual y único” (Dejours & Molinier, 1998:166).



En este artículo nos interesa presentar el vínculo teórico entre el sufrimiento y el reconocimiento en el trabajo, y el impacto subjetivo de las formas de gestión dominantes de las últimas décadas. Luego, pondremos en tensión y discutiremos el funcionamiento de esta tríada: gestión *managerial*, reconocimiento y sufrimiento, en un servicio educativo público chileno.

Sufrimiento y reconocimiento en la psicodinámica del trabajo

La noción de *Sufrimiento en el Trabajo* surge en el esquema referencial propuesto por Dejours, cuando a comienzos de los años 80 realiza un giro teórico desde una perspectiva psicopatológica a una perspectiva psicodinámica del trabajo (Dejours, 1998). Este cambio es producto de la constatación de que no era posible establecer una relación directa entre tipos o condiciones específicas de trabajo y patología mental. Dejours analiza relatos que los trabajadores hacen acerca de su labor. A partir de esto, concluye que ellos no son meros actores pasivos frente a las exigencias del trabajo, sino que son protagonistas fundamentales de la productividad, en tanto ponen en juego, no solo su fuerza de trabajo, sino particularmente su inteligencia, su *oficio*. En su *saber de oficio*, la persona se implica subjetivamente, en lo cual radicaría el verdadero sentido humano del trabajo.

Sin embargo, las exigencias propias de las formas de organización científicas del trabajo, determinan el desarrollo estrategias colectivas de defensa por parte de los trabajadores, como un modo de conjurar la paralización y el sufrimiento que se genera. Esta dinámica produce lo que Dejours denominará la *normalidad sufriente en el trabajo*. Esto da cuenta de que, si bien los trabajadores no enferman a causa, o directamente del trabajo, sí se sostienen en un sufrir crónico en su trabajo. Esta normalidad sufriente, sería la resultante de la dinámica entre el sufrimiento y las defensas elaboradas para soportar dicho sufrimiento, solución de compromiso inestable que se aproxima y amenaza con una descompensación psicopatológica.

Dejours centra su análisis en la relación entre trabajo, sufrimiento y placer (Dejours, 2015). En este sentido, dirá que el trabajo es, por defecto, fuente de gratificación y aprendizaje. Sin embargo, lo que el trabajo contemporáneo hace es condicionar esta posibilidad. La Psicodinámica del Trabajo señala que “el sufrimiento en el trabajo es la vivencia que surge cuando el sujeto choca con obstáculos insuperables y duraderos, después de haber agotado todos sus recursos para mejorar la organización real de su trabajo con respecto a la calidad y la seguridad” (Dejours & Molinier, 1998:173). El sufrimiento patógeno, por su parte, comienza cuando



la relación del sujeto con la organización del trabajo está bloqueada, impidiendo la creación que exige todo trabajo real, y obstaculiza la dinámica del reconocimiento y la retribución simbólica para el sujeto, quedando como un operar sin sentido ni gratificación.

Ahora bien, entre las restricciones del trabajo y el desencadenamiento de una descompensación psíquica, se interponen las estrategias de defensa, individuales y colectivas. La conclusión es que “el surgimiento de perturbaciones psicopatológicas y de daños para la salud en una situación de trabajo no resulta entonces únicamente de las restricciones objetivas sino también –y sobre todo– del desbordamiento y posterior fracaso de los recursos defensivos movilizados por los sujetos para resistir en su propia situación de trabajo. El sufrimiento puede así volverse patógeno e impulsar al sujeto hacia la enfermedad, al no estar encauzado por las defensas, las cuales a su vez ya no cumplen con su rol de protección” (Dejours, 2014: 36).

La Psicodinámica del Trabajo releva como fuentes de sufrimiento:

- *Temor a la incompetencia.* Producto de la brecha, por lo general imposible de cubrir, entre el trabajo prescrito y el trabajo real; cuestión que moviliza resortes afectivos y cognitivos propios de la “inteligencia obrera”, que implican esfuerzo y un monto de significativo sufrimiento.
- *Forzamiento a trabajar mal.* Sufrimiento asociado a cuando el trabajador se ve obligado por la organización del trabajo a dar por terminado un proceso de manera forzada, o cuando el trabajador debe mentir o transgredir sus normas morales.
- *Falta de reconocimiento.* El trabajo implica una serie de esfuerzos que comprometen toda la personalidad y la inteligencia de quien trabaja. Cuando la institución no hace diferencia entre quien trabaja bien y quien no; o si no es capaz de reconocer el trabajo realizado para cumplir con las metas, se produce una desestabilización de las referencias en que se apoya la identidad. El reconocimiento se presenta como un elemento decisivo en la dinámica de movilización subjetiva de la inteligencia y la personalidad en el trabajo.

Desde esta teoría surge entonces el reconocimiento como una de las fuentes principales de satisfacción o sufrimiento en el trabajo. Para entender la relación entre reconocimiento y sufrimiento hay que remitirse a la brecha que siempre existe entre el trabajo real y el prescrito (Dejours, 2009). Las empresas o instituciones contratan a los trabajadores para la realización de tareas, por las que serán evaluados y reconocidos (trabajo prescrito). Sin embargo, el trabajo real es el que verdaderamente realiza en las durante la jornada laboral, tareas que en gran medida no aparecen



en la descripción del cargo. Si la brecha es muy grande, el trabajo real no tiene el reconocimiento que en justicia le corresponde. Dejours explica que, para hacer frente a este sufrimiento en particular, es necesario que los pares puedan contar con espacios de cooperación para establecer juicios y evaluaciones del trabajo real y no sólo del trabajo prescrito de las jerarquías. La labor de las jefaturas por su parte, es no negar esta brecha, sino gestionarla a partir de la construcción de instancias de reconocimiento del proceso de trabajo y de la utilidad del aporte real del trabajador.

El análisis psicodinámico plantea que la retribución esperada por el sujeto es fundamentalmente simbólica, refiriéndose al “reconocimiento” de dos dimensiones:

- *Reconocimiento como constatación.* Esto se refiere al reconocimiento explícito de la contribución real del sujeto a la organización.
- *Reconocimiento como gratitud.* Se refiere a las manifestaciones de reconocimiento a una contribución presencial, un gesto formal sin relación con el aporte efectivo de trabajo. Por ejemplo, reconocimientos por años de permanencia en la institución.

Dejours señala que, este último reconocimiento en general se entrega con formal parsimonia, y a destiempo, por lo cual, pierde parte importante de su potencial en cuanto a alcanzar el nivel de retribución esperada por el trabajador. (Dejours, 1998).

El reconocimiento efectivo en términos de retribución simbólica con efectos de satisfacción y placer subjetivo para el trabajador, pasa por la construcción rigurosa de juicios, referidos al trabajo realmente realizado (Dejours, 1998:45). En ese marco, podemos identificar “juicios de utilidad” (línea vertical, realizados por la jerarquía) y “juicios de belleza” (línea horizontal, realizados por los pares). Estos juicios se refieren al trabajo efectivamente realizado, al hacer y no a la persona; pero “puede inscribirse, a nivel de la personalidad, en términos de ganancia en el registro de la identidad (...) La retribución simbólica conferida por el reconocimiento puede cobrar sentido en relación con las expectativas subjetivas sobre la realización de sí mismo” (Dejours, 1998: 45). Esto respetando una secuencia ontológica: primero, reconocimiento del hacer, luego gratificación identitaria (Dejours, 2009).

La retribución simbólica ligada al reconocimiento en el trabajo se produce como efecto de la producción de sentido que el trabajador confiere a lo vivido en el trabajo. El sufrimiento es originario y consubstancial a toda situación de trabajo, en tanto implica una confrontación con las



restricciones sistémicas y técnicas. Sin embargo, el reconocimiento puede transformar dicho sufrimiento en placer si se comprende como reconocimiento social (Dejours, 2015).

Si la dinámica del reconocimiento se paraliza, el sufrimiento consustancial al trabajo no puede ser transformado en placer, pues no se encuentra sentido en su realización. En este caso, el sufrimiento “sólo puede acumularse y comprometer al sujeto en una dinámica patógena que lleva finalmente a la descompensación psiquiátrica o somática” (Dejours, 1998: 49). Si el reconocimiento falta, los sujetos se involucran en estrategias defensivas para evitar el malestar y la enfermedad mental, que acarrearán serias consecuencias en términos de sufrimiento para el trabajador, como para la organización del trabajo y de productividad.

Sufrimiento y reconocimiento en la era del new public management

El *new management* es una teoría y práctica de organización del trabajo propia del capitalismo financiero global. Este tipo de capitalismo se caracteriza por una unión de capitales, su transnacionalización y la concentración de la riqueza en pocos conglomerados. Este capitalismo es de muy difícil regulación, porque no depende de los Estados y sus normativas laborales. Los capitales y sus inversiones transitan según las oportunidades de ganancia que le ofrecen los distintos países (Gaulejac y Hanique, 2015).

Se trata de un capitalismo que intensifica el trabajo, exige “siempre más”, y que ha naturalizado la idea que siempre hay aspirar a mejores resultados, en una espiral infinita. La gestión que se impone es positivista, utilitarista y funcionalista. Es positivista porque todo está en función de las mediciones de resultados, una verdadera enfermedad de la medición –“cuantofrenia”-. Es utilitarista, porque las personas son siempre recursos, medios, y está centrado en la productividad de los sujetos. Es funcionalista porque supone un orden ideal donde no existe el conflicto y donde los problemas, las resistencias, las tristezas y las faltas de sentido, no tienen lugar (Gaulejac, 2005, Wlosko, 2015).

Este capitalismo sostiene modelos de gestión que organizan sus empresas pero que han colonizado los sistemas públicos -el *new public management*-, así como la vida cotidiana, transformándose en verdaderas ideologías que tienen prácticas y discursos asociados (Gaulejac, 2005).

Diversos autores han revisado las transformaciones a nivel del trabajo asociadas al capitalismo financiero contemporáneo, y su impacto en las relaciones humanas (Enriquez, 2005; Honneth, 2006, 2008; Bauman, 2013; Gaulejac, 2011, Dejours, 2015). Todos coinciden en que la instalación



de esta nueva gestión empresarial o *new management* impacta en la salud mental de los trabajadores. Por lo mismo, variados autores asumen una postura crítica frente al *new management*. Entre ellos, destacan los *Critical Management Studies* (Lloria, 2008); los Sociólogos del Trabajo de la Escuela de Frankfurt (Kocyba, 2007; Kocyba, 2009; Voswinkel & Kocyba 2005; Voswinkel, Gernet & Renault, 2007; Kocyba, 2011; Voswinkel, 2011), y la Sociología Clínica del trabajo (Gaulejac, 2011; Enriquez, 2005).

La primera crítica común de estos enfoques se centra en las relaciones que esta organización del trabajo produce entre los sujetos. Utilizando los desarrollos teóricos de Habermas (pautas comunicacionales) y de Honneth (la justicia social y el reconocimiento) concluyen que el *new public management* ha impactado en las interacciones entre los sujetos a través de la competencia interna, haciendo particularmente difícil el reconocimiento de las tareas de los trabajadores. La segunda crítica, ligada a la obra de Foucault, apunta a que el *management* es un poder que articula los discursos y prácticas, que complica la construcción de la subjetividad y la identidad profesional, aspectos centrales para la constitución de la salud mental de las personas trabajadoras. La tercera crítica se enfoca en la noción de transformaciones de los procesos psíquicos (imaginarios, procesos narcisísticos, construcción de la autoestima) en el trabajo. Las exigencias paradójicas de la sociedad del *management* generan una relación ambivalente con la evaluación del desempeño, en que los trabajadores se exigen desmedidamente para satisfacer las exigencias de la organización del trabajo. Sus propias demandas se alinean inconscientemente a las demandas de la institución, siendo ellos mismos sus “propios tiranos”.

Todos los autores nombrados hablan de la falta de reconocimiento en el trabajo producto del excesivo nivel de exigencia y la dificultad de los trabajadores para cumplir las metas. No todos los autores hablan de sufrimiento, pero sí de malestar, de incomodidad, de dificultades en los trabajadores que generan las sobreexigencias -que siempre están por sobre las posibilidades- y el imperativo de superación permanente.

Kocyba (2007, 2009, 2011) señala que en ese nuevo contexto productivo el reconocimiento en el trabajo es fundamentalmente instrumental, centrado en la eficiencia de la empresa. Todas las acciones, incluso los vínculos con los beneficiarios o entre clientes, tienen un fin instrumental para aumentar el rendimiento. Por otra parte, el nuevo imaginario de un trabajador flexible y polivalente deja poco claras las tareas y formas con las que será evaluado. Este autor refiere al malestar del sujeto frente a esta situación, que genera incertidumbre y se experimenta como una situación injusta y dolorosa.



Voswinkel, Gernet & Renault (2007), por su parte, aportan distinguiendo dos tipos de reconocimiento en el trabajo, acuñando los conceptos de “apreciación” y “admiración”. La apreciación es darle valor al trabajo bien hecho, en el límite de las posibilidades, dentro del horario convenido. La apreciación reposa sobre la pertenencia a un grupo, a una comunidad de valores. Este reconocimiento es una contraparte en el trabajo de las relaciones de reciprocidad social, y pone en manifiesto la estima del otro por la contribución que el trabajador realiza a la sociedad. Esta forma de reconocimiento tiene una fuerte dimensión comunitaria y refuerza los elementos que nos reenvían al vínculo. Se asemeja a la “gratitud” que Simmel ha caracterizado como “la memoria moral del género humano”, es decir, la interacción emocional que precede y acompaña cuando algo sale bien (Voswinkel, Gernet & Renault, 2007). La apreciación se fija en el esfuerzo, en el proceso, en el solo hecho de realizar una tarea que es importante para la sociedad. Este reconocimiento en una organización managerial no tiene valor, e incluso puede representar una especie de menosprecio.

En otro sentido, tenemos al reconocimiento como “admiración”. Voswinkel (2011) señala que en las organizaciones contemporáneas se valoran los grandes reconocimientos, los éxitos impresionantes, y la originalidad. Este tipo de reconocimiento no supone la proximidad, todo lo contrario. Más bien propone una proximidad como fascinación, que en el fondo es una distancia como la que tiene un fanático por su estrella favorita. Este es la “admiración”. La dificultad del trabajador para mantener este reconocimiento en un periodo prolongado, lo mantendría en una situación de frustración con su trabajo.

Metodología

El caso que presentamos se trata de una escuela ubicada en una comuna vulnerable de la ciudad de Santiago. La escuela se ubica al lado de un basural, los estudiantes tienen muchas dificultades de aprendizaje y la población tiene problemas sociales, como tráfico y consumo de drogas, violencia callejera y segregación espacial. Quiénes solicitan la intervención es el equipo docente, que pide “trabajar la autoestima laboral”, que, según ellos, está dañada por trabajar en este contexto. Se realizó un estudio de caso que duró tres años y contempló entrevistas en profundidad con los directivos, con estudiantes, y con los profesores, además de talleres participativos con estos últimos.

La función del caso, es ilustrar un problema que como investigadores nos parece central para comprender las problemáticas individuales, organizacionales y sociales del reconocimiento y el sufrimiento en



educación. El enfoque de *estudio de caso*, nos permitió el abordaje comprensivo de un caso particular, que favorece un abordaje empático, una reconstrucción de las motivaciones, afectos y reflexiones de los participantes de la investigación (Ceballos-Herrera, 2009). El enfoque de estudio de caso permite indagar procesos en profundidad (Stake, 2010) y elaborar un relato en que se relacionan la experiencia personal, la lógica teórica y las conclusiones de otras investigaciones (Ceballos-Herrera, 2009).

El procesamiento de la información recopilada fue realizado a partir del enfoque de *análisis clínico del discurso*, en que se revisa el contenido de lo expresado por los actores y las notas de campo de los investigadores, buscando discontinuidades y contradicciones en el discurso (Giust-Desprairies, 2003). El análisis clínico del discurso parte por describir las categorías de contenido que emergen del discurso. Un segundo paso, es interpretar los silencios, lo no dicho, lo dicho mediante metáforas, ironías o bromas. Un tercer paso es interpretar qué de lo dicho por los entrevistados tiene que ver con procesos transferenciales y contratransferenciales, cautelando las posiciones sociales de los entrevistados. El último paso es construir el caso, a partir de los datos empíricos, pero tomando elementos de la teoría que nos permitan interpretar. En el caso de este trabajo, presentaremos una parte del caso estudiado que dice relación con los procesos de sufrimiento y reconocimiento en el trabajo.

El caso

El caso que hemos elegido, dice relación con las nuevas condiciones de trabajo impuestas a los profesores a través de las distintas reformas educacionales efectuadas en los últimos años en Chile, todas inspiradas en el paradigma del *new public management*.

Varios son los aspectos centrales del management en las escuelas chilenas, pero nos centraremos en tres, la política de rendición de cuentas, los procesos de gestión y el sistema de financiamiento.

Si bien el año 2015, con una nueva reforma de la educación pública, se genera otra noción de calidad que incluye la inclusión y la equidad, las políticas de gestión del aseguramiento de la calidad continúan con un trasfondo empresarial.

La calidad es para el Ministerio de la Educación:

“Un proceso formativo integral que pone en el centro al ser humano en su totalidad, promoviendo un desarrollo consistente e



integrado del conjunto de sus dimensiones, incluyendo la espiritual, la ético-moral, la cognitiva o intelectual, la afectiva, la artística y la de desarrollo físico, entre otras, y que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos” (Ministerio de la Educación, 2016, p.16).

Sin embargo, para asegurar esta calidad, el Ministerio de educación chileno señala que a nivel de los establecimientos educacionales deben continuar realizando una planificación estratégica. Las acciones de las escuelas deben documentarse con rigurosos procesos de muestra de evidencias y deben evaluarse los resultados de las acciones que realizan. El Plan de mejoramiento educativo, es el instrumento para la rendición de cuentas y el Proyecto Educativo Institucional, equivale al ideario de la empresa.

En palabras del Ministerio de educación:

“Los establecimientos cuentan con un Proyecto Educativo Institucional que expresa sus principales sellos educativos y particularidades, y un Plan de Mejoramiento Educativo que propone objetivos y metas, articulando mecanismos y acciones específicas para el mejoramiento de los procesos y resultados educativos” (Ministerio de la Educación, 2016, p.17).

En la rendición de cuentas o “accountability” implica que los directivos hacer una gestión de evidencias. Pese al esfuerzo de documentar estrategias de trabajo con la equidad o la inclusión, la calidad es medida en un 70% por los resultados en pruebas estandarizadas donde el SIMCE¹ es la central. Las escuelas son evaluadas anualmente y clasificadas según ese rendimiento. En caso de que sean “insuficientes” son intervenidas por tres tipos de apoyos, los asesores técnicos pedagógicos dependientes del ministerio de educación, la superintendencia de educación y la agencia de la calidad de la educación. Aquellas escuelas que se mantengan en insuficiente por 5 años son cerradas. Los resultados de las evaluaciones

¹ EL SIMCE es la sigla del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación. Se trata de una prueba estandarizada de medición de la cobertura curricular de un establecimiento. Se aplica censalmente a dos cursos de primaria y a uno de secundaria cada año (no siempre el mismo curso). Del resultado dependen los incentivos salariales de los profesores y la evaluación de la calidad.



de las escuelas son conocidos por la comunidad y publicados para que los padres puedan elegir a conciencia las escuelas para sus hijos.

Ligado a lo anterior, las escuelas tienen financiamiento por alumno/a que asiste a la escuela y que la escuela logra retener con cierto porcentaje de asistencia (no solo se necesita matricular un estudiante, éste debe asistir regularmente a la escuela). Las escuelas deben promocionarse para atraer estudiantes porque ya se explicó, la continuidad de los proyectos depende del dinero que ingresa dada la ausencia de un financiamiento basal de cada establecimiento.

El caso que ahora presentamos es interesante, porque se trata de un establecimiento que tiene logros, cuenta con más recursos que otras escuelas similares, y con espacios de trabajo entre pares; pero la gestión del acto educativo, y en particular, la forma de reconocer las mejoras, es lo que hace sufrir a las profesoras involucradas.

En primer lugar, hay que decir que la escuela recibe a todos los niños y niñas expulsados de las otras escuelas del sector, y que se trata de una institución está constantemente amenazada de cierre por tener malos resultados. En ese contexto, se les solicita a Yasna y María Eugenia –educadoras de párvulos de profesión de origen y que para tener mejores oportunidades laborales estudian pedagogía básica– que se hagan cargo de mejorar los puntajes en la evaluación estandarizada nombrada anteriormente que se aplica a los alumnos que cursan octavo básico (último curso de la educación primaria). Esta solicitud se les hace en su calidad de “excelentes”, es decir, porque han logrado buenos resultados en las pruebas estandarizadas aplicadas a estudiantes de niveles menores.

Ambas deciden innovar, aplicando metodologías que se utilizan en el nivel pre-escolar para el entrenamiento en el test. Cada profesora toma un curso y comienzan a trabajar de manera intensiva con los estudiantes.

Lo central, como señala María Eugenia, *“es el vínculo con los muchachos, sólo así se logran cosas en los sectores vulnerables”*. Se llama a los estudiantes por su nombre (y no por su apellido) y con sobrenombres cariñosos. Construyen un vínculo distinto, que les permite hacer clases con otro clima, sin disminuir las exigencias académicas.

El programa de entrenamiento consiste en cambiar la sala tradicional por espacios de trabajo grupal. Marcan, forran y numeran las hojas de los cuadernos. Se trabaja con material concreto, con palos de helados, con ábacos, con tarjetas y fichas como material de apoyo que las mismas profesoras van elaborando. Los y las jóvenes se deben formar antes de entrar a la sala, llegar con el uniforme completo y están obligados



a mantener el ambiente limpio y respetuoso. Luego de un año de trabajo intenso, la Escuela logra un premio de excelencia en la comuna por el rendimiento en el SIMCE. Los estudiantes de esa generación son aceptados en los mejores Liceos de la comuna. Yasna y María Eugenia son las responsables de esta situación. Ellas reciben las felicitaciones de todas las autoridades escolares y comunales, y el reconocimiento de toda la institución. La jerarquía las premia y son puestas como el ejemplo a seguir por los profesores. Sus resultados, aparecen en el medio de comunicación de la Municipalidad con la consigna “Sí podemos” haciendo alusión a la frase en inglés “yes, we can” de Barak Obama. Aunque, producto de estos resultados, todos los profesores de la escuela reciben un bono extra en su salario, no existe el reconocimiento de los pares.

Una de las profesoras se caracteriza por tener un trato distante con sus colegas, que continúa teniendo luego del premio de excelencia. Pero la otra, profesora querida y cercana a sus colegas, comienza a sentirse aislada por el grupo de pares y en su relato señala. *“Me gané las felicitaciones y como que me apartaron. Me hicieron sentir creída (engreída), cuando lo único que estaba haciendo es mi trabajo, llevar el aula parvularia al octavo básico”.*

Podemos ver acá el reconocimiento de tipo admiración del que habla Voswinkel; una escuela pequeña, vulnerable y pobre es un ejemplo para la comuna. *Sí, podemos. ¿Quién dijo que no se puede?* Son frases que aparecen en discursos del alcalde, de la directora, de las mismas profesoras. En ese sentido, el reconocimiento, hace que ellas las que muestran que “siempre se puede más” propio de la evaluación del management y sus sistemas de reconocimiento.

Y en el caso de las profesoras, esta admiración se vive corporalmente como placer en el trabajo: *“A mí me gusta mucho mi trabajo, me hace feliz el contacto con los niños, esos niños que son discriminados, que a veces son delincuentes, se me acurrucan como si tuvieran 6 años”.*

Al año siguiente, a María Eugenia y Yasna, profesoras tienen la misma tarea, y ellas intentan replicar la misma estrategia, la cual habían explicado públicamente en una de las múltiples ceremonias de premiación. Pero los estudiantes no están de acuerdo con utilizar la metodología del pre-escolar. Los muchachos de este año les parecen más desagradables.

El precepto de tratarlos con amor para tener resultados no resulta. Yasna señala: *“no me sale natural el trato amoroso, lo hago porque sé que es central para los resultados”.* Además, a los estudiantes no les importan las notas y menos rendir un buen SIMCE. Los estudiantes, al ser entrevistados señalan: *“no pensamos darle plata a los profesores y profesoras. Solo cuando*



damos el SIMCE se acuerdan de nosotros”. Eso evidencia una fractura de la comunidad escolar producto de los incentivos del año anterior. Tal como lo señala Kocyba, el reconocimiento instrumental daña las relaciones al interior de las organizaciones. Cuando el vínculo es para el resultado, pierde su gratuidad y pierde el mundo en común. Es aquí, frente a este reconocimiento que aparece el sufrimiento en el trabajo del que habla Dejours.

Las profesoras estrellas el año pasado, no logran superar el puntaje que habían obtenido con la primera generación. Las profesoras no entienden qué pasa, y se sienten profundamente desanimadas. Yasna señala: *“estos alumnos son buenos, pero nunca serán excelentes hagamos lo que hagamos. Son buenos... de la excelencia tengo que hacer un duelo”*.

Yasna evalúa renunciar a la escuela porque está *“desmoralizada”*. Se queja de que trabaja 60 horas a la semana. En la entrevista evoca el suicidio del anterior Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, y la muerte de la directora anterior de cáncer. Ella tiene miedo de continuar trabajando en el sector vulnerable: *“uno se cansa, uno se desmoraliza, uno tiene muy pocos logros. Yo me veo aquí un poco de tiempo”*.

Dos años después de aquel éxito en el SIMCE nunca repetido, a Yasna se le diagnostica *“depresión”*, y toma medicamentos a permanencia. Ella señala no haber vuelto a tener un curso como el primero, que se transforma en una referencia mítica: *“Lo que más le duele, es que no me encariño de la misma manera. Trato de ser amorosa, pero no me sale natural, es forzado y los chicos lo saben”*.

En el caso de Yasna, el reconocimiento instrumental y admirativo propio de las sociedades del management, daña el vínculo con sus pares y compañeros. Esto la enfrenta al sufrimiento de estar sola en el trabajo, de ausencia de cooperación.

María Eugenia parece seguir igual que siempre. Ella refiere haber tenido experiencias similares en otros colegios, por lo tanto, no hay que confiar en los logros ni involucrarse demasiado en el trabajo. Ella valida su estrategia defensiva de oficio, en la escuela no hay que involucrarse, ni hacer amigos, ni trabajar cooperativamente. El trabajo docente debe ser solitario y balcanizado. Se apoya en su fe: *“El tema del SIMCE es como una montaña rusa, a veces bien y a veces mal; yo no engancho ni con las críticas, ni con las adoraciones, yo simplemente hago mi trabajo de una buena manera como alabanza a Dios”*.



Conclusiones

En el caso presentado, aunque de manera bastante sucinta, es posible observar el reconocimiento institucional alcanzado por las profesoras asociado a resultados cuantitativos, producto de la hegemonía de la ideología managerial en las políticas públicas chilenas, que premia en base a indicadores específicos, que suelen desconocer la complejidad de las tareas que hay detrás de dichos resultados. En este caso, se obvia la actitud de los estudiantes, quienes, una vez que se percatan de la funcionalidad de la estrategia de enseñanza, se sienten instrumentalizados y se rebelan contra ella -probablemente apoyados desde las sombras por otros profesores-. De este modo, la misma estrategia exitosa, deja de serlo. Los indicadores tienden a suponer una relación lineal entre un procedimiento y sus resultados, para muchas veces intentar estandarizar y protocolizar estos procedimientos, con el fin de promoverlos y generalizarlos. Pero, además, el reconocimiento excesivo de la jerarquía y de los resultados medibles transforma el trabajo en una práctica instrumental, que aleja la posibilidad de disfrutar del mismo.

En el caso vemos también, como un sistema de incentivos puede obstaculizar la posibilidad de un trabajo colaborativo, y las condiciones para tenga lugar un reconocimiento del oficio mismo de enseñar, tanto por parte de las jerarquías como de los pares. Las teorías tradicionales sobre el liderazgo solo piensan en el reconocimiento como entrega de recompensas, y no como un proceso que permite la construcción de la identidad en el trabajo, para lo cual es muy relevante que se premie el saber hacer, la inteligencia y la creatividad invertida día a día para la solución de los innumerables problemas y asuntos no previstos que implica el trabajo, y eso, sólo lo pueden hacer quienes conocen el oficio.

A nuestro juicio, entonces, la relación entre sufrimiento en el trabajo y las diferentes formas de reconocimiento es una articulación conceptual promisoría, en términos que entrega un lineamiento de análisis de las situaciones de malestar laboral. Esto permitiría, también, idear estrategias de intervención capaces de poner de relieve fuentes de sufrimiento en el trabajo, y poner dicho análisis al servicio del cambio, a través del trabajo elaborativo de los colectivos de trabajo sobre los sistemas de incentivo y reconocimiento.





Referencias bibliográficas

- BAUMANN, Zygmunt. (2013). *Liquid modernity*. Londres: John Wiley & Sons.
- CEBALLOS, Froylan (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Magis*. Revista Internacional de Investigación en Educación, Vol.1. N°2. Bogotá: Pontificia Universidad Javierana
- DEJOURS, Christophe. (2009). *Travail vivant*. Paris: Payot.
- DEJOURS, Christophe. (2015). *Le choix: souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris: Bayard.
- DEJOURS, Christophe, MOLINIER, Pascale. (1998) De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. (pp. 23 - 78). En: DESSORS, Dominique, GUIHO-BAILLY, Marie-Pierre (comp.), *“Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”*. Buenos Aires. (Arg): Editorial Lumen.
- DEJOURS, Christophe, MOLINIER, Pascale. (1998) De la pena en el trabajo. (pp.163 - 178). En: DESSORS, Dominique, GUIHO-BAILLY, Marie Pierre, *“Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”*. Buenos Aires. (Arg): Editorial LUMEN.
- DEJOURS, Christophe; Genet, Isabelle (2014) *Psicopatología del Trabajo*. Buenos Aires: Ed. Miño y Dávila.
- ENRIQUEZ, Eugene. (2005) « Aperçus sur les transformations du capitalisme », *Revue internationale de psychosociologie* Vol. XI. N°24. París: Eres.
- GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion*. Paris: Seuil.
- GAULEJAC, Vincent (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- GAULEJAC, Vincent, & Hanique, Fabienne (2015). *Le Capitalisme paradoxant: Un système qui rend fou*. Paris: Seuil.
- GIUST-DESPRAIRIES, Florence (2003). L'analyse de discours. (pp.297-311). En: J. Barus-Michel (Ed.), *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse. (Fra): ERES.
- HONNETH, Axel. (2008). *Reconnaissance et reproduction sociale* (pp.45-55). En: Payet et Battegay (2008). *La reconnaissance à l'épreuve*. Villeneuve d'Asq. (Fra): Septentrion.
- HONNETH, Axel (2006). *La société du mépris: vers une nouvelle théorie critique*. Paris: Éd. la Découverte.
- KOCYBA Hermann (2007). *Reconnaissance, subjectivisation, singularité, Travailler*. Vol. 2, N°18. Paris: Francis media.
- KOCYBA, Hermann (2009). *Les paradoxes de la manifestation de reconnaissance* (pp. 277-293). En: Lazzeri, C. et Nour, S. (2009). *Reconnaissance, identité et intégration sociale*. Paris. (Fra): Presses universitaires de Paris Ouest.
- KOCYBA, Hermann. *The quest for recognition and the new paradox of social validation*. Ponencia en el Congreso Communications-Organisations et Pensees Critiques. Roubaix-France. Université de Lille 3. 2011.
- LLORIA, Begoña (2008). *A review of the main approaches to knowledge management*. En: *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 6 N°1. London: palgrave macmillan.



- MINISTERIO DE LA EDUCACIÓN (2016) Plan de aseguramiento de la calidad de la educación. Disponible en <http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf>. Consultado 15.07.2017.
- VOSWINKEL Stefan, GERNET Isabelle et RENAULT Emmanuel. (2007), L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. Travailler Vol. 2, N°18. París: Francis media
- VOSWINKEL, Stefan. The Measurement of Recognition. Ponencia en el Congreso Communications-Organisations et Pensees Critiques. Roubaix-France. Université de Lille 3. 2011.
- WLOSKO, Myriam (2015) Clínica de los procesos subjetivos en relación al trabajo. En: Vertex – Revista Argentina de Psiquiatría. Vol. XXVI, N°124. Buenos Aires: Polemos S.A.

Para citar
este artículo:

Guerrero, P.; Balboa, M. & Miranda, G. (2017). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: un estudio de caso. Teuken Bidikay Vol. 8 N°11. Pp. 175-190

Batalla de las Piedras.

