

Sufrimiento institucional y sufrimiento profesional. El lugar de la emocionalidad en las instituciones

Por Zoé Aimé Boj

Zoé Aimé Boj. Licenciada en Trabajo Social, Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Argentina. Maestranda en Género, Sociedad y Políticas Públicas, Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas, FLACSO, 2° año en curso. Diplomatura Universitaria en diversidad sexual, Instituto Nacional de la Administración Pública y la Facultad de Ciencias de la Comunicación, UNC. Diplomatura en Formación de Acompañantes Comunitarios/as contra la Violencia de Género, certificado por la Red de Universidades por la No Violencia hacia las Mujeres, Unión Iberoamericana de Municipalistas, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Córdoba. Programa de Formación de Posgrado en Salud Colectiva perteneciente al Programa de Formación de Posgrado de la Asociación de Docentes e Investigadores Universitarios de Córdoba.

Nuestra humanidad resiste a nosotros mismos. Nuestras organizaciones continúan llenas de pasiones, rencores, competencias, narcisismos heridos y floridos. Ineludiblemente llevamos nuestra humanidad a todas partes”

Rosana Onocko Campos

El sufrimiento institucional y el sufrimiento profesional

El llamado sufrimiento institucional que se menciona de manera genérica e impersonal es en definitiva el sufrimiento de sujetos/as que sobrellevan, soportan, resisten, crean y reinventan las condiciones institucionales. Como menciona Kaës (1989), el espacio institucional es escenario de sufrimientos propios de los sujetos en su singularidad que por momentos la institución revela, controla o contiene. Desde la mirada psicoanalítica del autor, “la institución es un objeto psíquico común; hablar del sufrimiento de la institución es una manera de designar esta relación en nosotros, evacuándonos como sujeto, activo o pasivo” (Kaës, 1989: 55). Es decir que las instituciones también son “instancias de los sujetos construyéndolas” y ello implica aceptar que “hay partes de nosotros puestas allí y que esas partes no nos pertenecen en propiedad” por lo que esta relación es fuente de tensión y malestar constante y persistente (Garay, 2006: 143).

Para Mariana Cantarelli (2016), las relaciones entre sujetos y las instituciones se han transformado profundamente y ubica como hito de estos cambios la instalación de las políticas neoliberales de la década de los 90. En su ensayo “Instituciones en Construcción” señala que el rasgo del sufrimiento no es característico de las instituciones actuales sino que los cambios acordes a la época son las vivencias de los sujetos que las transitan/habitan. En las instituciones disciplinarias inscriptas en las tradiciones de la modernidad de la década de los 60, por ejemplo, el

sufrimiento se asociaba a la tendiente homogeneización y a la “sujeción” en torno a ciertos parámetros de lo que “debíamos ser”, con fuerte componente adoctrinador (en la escuela, el sindicato, la fábrica, etc.). El sufrimiento en las instituciones contemporáneas está caracterizado, en cambio, por la “fragmentación” y la “dispersión”, donde además predomina la sensación de incertidumbre y “desujeción” (Cantarelli, 2016: 17).

En el marco de estas transformaciones de las realidades institucionales, mucho se ha estudiado sobre las estrategias “defensivas” y los mecanismos que los trabajadores implementan en la práctica para mitigar y gestionar el impacto emocional cotidiano. Según algunos de los trabajos consultados, dichos mecanismos suelen ser acentuados en organizaciones cuya tarea primaria es la asistencia y los trabajos de cuidado, labores en general asociadas al campo de la salud y la educación. Se presentan como prácticas de autocuidado la regulación-distanciamiento, desconexión-represión de las emociones y sensaciones, intelectualización de la tarea (Morales et al., 2003). Kaës identifica que en ocasiones quienes reciben asistencia pasan a ser “tratados como objetos materiales” (1989: 60). Esta objetivación, la deshumanización del otro, busca poner distancia ante la imposibilidad de dar respuesta a las diversas demandas. El especialista en trabajo Christophe Dejours (2013) refiere a la noción de “normalidad en el sufrimiento” presente en las instituciones. Para él, es clave preguntarse cómo sobrelleva el profesional la situación de sufrimiento. Ante ello advierte el despliegue de estrategias defensivas desensibilizadoras que contribuyen a hacer aceptable lo que no debería serlo. Desde otro enfoque, existe sobrada literatura sobre indicadores plasmados en el accionar profesional asociados a síndromes de desgaste emocional, estrés traumático secundario, síndrome de Burnout, etc. (Casillas Cárdenas, 2018). Sin desconocer los efectos en la salud mental y emocional de las intervenciones en el marco del sufrimiento social, se trata aquí de una mirada del sufrimiento como un estado no individualizable, arraigado en problemas y déficit estructurales de las sociedades contemporáneas que no deben perderse de vista para evitar caer en explicaciones autoculpabilizantes o por el contrario autocomplacientes ante demandas y urgencias que nos desbordan a quienes nos encontramos lidiando con las instituciones.

Retomando a Dejours (2013), las estrategias mencionadas hacen tolerable el sufrimiento psíquico propio y ajeno, lo cual se vuelve problemático en tanto estos mecanismos finalmente juegan un papel fundamental en los “resortes subjetivos de la dominación”, colocándonos en ocasiones como reproductores de órdenes instituidos. El autor plantea que el sufrimiento en el trabajo y la lucha defensiva contra este, además de tener incidencia sobre las posturas éticas singulares, también produce afección sobre conductas colectivas, por lo que es necesario que sea abordado de manera colectiva en el campo de lo político.

Sufrimiento profesional y trabajo social: encuentro con un “otro”

Lidia Casillas Cárdenas plantea que el quehacer cotidiano del trabajo social se plantea en “*clave relacional*”, ya que:

“en interacción con el sistema social representado por la institución y el conjunto de acciones organizadas y mediadas por una relación recíproca. Así, la relación social durante la intervención es puente conector entre la subjetividad del trabajador social y el sentir del sujeto, el dolor de la sociedad reflejado en sufrimiento cotidiano y la estructura normativa institucional” (2018: 12)

Sufrimos porque estamos implicades, es en el habitar las instituciones que “emergen nuestras propias trayectorias institucionales, la autoreferencia”, al decir de Garay (2006). En coincidencia con Ardoino, lejos de miradas positivistas y racionalistas, la implicación es central como objeto de análisis ya que “mientras más sea tomada en cuenta la afectividad profunda, menos es posible ilusionarse con la objetividad” (1981: 18). Es preciso reconocer la implicación como dato complejo que debe encontrar lugar en la teorización que se esfuerce por hacer más inteligible la situación (Ardoino, 1981: 13). Admitir que la presencia del otro/a nos afecta es el punto de partida para interpelar permanentemente los marcos epistemológicos propios e implica “reconocer al otro con posibilidad de voz, con posibilidad de verdad y no sólo como una expresión deteriorada –en tanto víctima” (Arias, 2016: 36). Intervenir, trabajar en marcos organizacionales-institucionales nos pone a lidiar con la alteridad, con “subjetividades demandantes”, “subjetividades deseantes”, un sujeto/a que no vive, piensa, ni siente del modo que esperan las instituciones (Cantarelli, 2016: 36; Sierra, 2016: 40).

La emocionalidad presente en las instituciones

Para Flores (1994), los fenómenos ligados a las emociones y los estados de ánimo son dimensiones sociales no atribuibles a una individuo, ya que los sujetos experimentan las emociones grupalmente, de modo que una persona puede participar del estado de ánimo grupal, pero no es la poseedora de dicho estado. Las emociones “suceden en forma totalmente independiente de nuestros esfuerzos” y “siempre usamos nuestra fuerza de voluntad para canalizarlas, reprimirlas o expresarlas de algún modo” (Flores, 1994: 94) ya que aquí opera la dimensión subjetiva de lo institucional. Retomando los aportes de Flores, las emociones “son un fenómeno lingüístico” y a la vez “conversaciones lanzadas a posibilidades” (1994: 95). En este sentido, algunas corrientes institucionalistas ponen énfasis en el discurso como proceso interactivo que permite a los agentes cambiar las instituciones, “ya que el carácter deliberativo del discurso permite concebir y hablar de las instituciones como objetos a distancia” (Flores, 1994: 13). Pero para que sea posible mediar la afectividad y emocionalidad a través del lenguaje y propiciar acciones instituyentes es necesario un giro epistemológico que habilite el espacio de la afectividad en la irrupción del encuentro con el otro. En las últimas décadas, los feminismos han puesto nuevamente en el centro del debate el lugar de las emociones en las ciencias sociales. López recupera la necesidad de un ejercicio de análisis que realice un movimiento, un desplazamiento desde un paradigma ontológico –para el cual las emociones y afectos son propiedades y estados internos de los sujetos– a otro de tipo relacional, en el que las emociones y afectos vinculan a distintos actores, situados en una red de relaciones (2012: 5). En este sentido, la autora pondera la propuesta de Audre Lorde¹, para quien lo emocional es político y se constituye quizás como la primera instancia epistemológica, es decir, conocemos cuando sentimos (López, 2012: 3) y se trata de identificar este conocimiento emocional para una reelaboración productiva que se convierta en una acción transformadora (sic: 3), analítica y propositiva. Recuperando mi paso como adscripta por la universidad, en más de una ocasión estudiantes genuinamente preocupados/as por los acuerdos en sus centros de prácticas enunciaban, con cierto rasgo de frustración, frases al estilo: “*los directivos son autoritarios*” o “*las autoridades no fomentan la participación*”. Onocko Campos (2004) refiere a un mecanismo que suele estar presente en el relato de quienes transitamos las instituciones, describe una tendencia a elaborar discursos predominantemente ideologizados y generalizadores. Dicho mecanismo obtura, según plantea la autora, la posibilidad de problematización, profundización o análisis, tendiendo a la simplificación, del modo “tal cosa es buena o tal otra mala”, cayendo por momentos en una

1 Escritora y activista afroamericana.

dicotomía axiológica que exime de su complejidad a los escenarios institucionales (Rotondi, 2007). Por tanto, la intervención, investigación y análisis no pueden ser comprendidos sin las motivaciones, significaciones, intersubjetividades y singularidades en que éstas se desarrollan.

Reflexiones finales

Rosana Onocko se pregunta: “¿Qué hemos hecho, hegemónicamente, en la gestión de nuestra humanidad? Y responde que “hemos trabajado durante años como si una organización pudiese ser pensada vacía de gente. O solamente ocupada por personas domesticadas por la racionalidad gerencial hegemónica”. Si la idea gramsciana sobre el papel de los intelectuales enfatiza en el deber de “romper con el discurso hegemónico” (2004: 104), la propuesta es encontrar aquellos puntos de fuga y posibilidad de disrupciones dentro de la dinámica institucional.

Estas reflexiones son escritas a dos años del inicio de la emergencia sanitaria y la declaración del aislamiento obligatorio por Covid-19. Mucho se ha hablado de la crisis estructural de las instituciones, la cual quedó mayormente expuesta durante la pandemia. Instituciones como salud y educación, puestas en cuestión desde hace décadas, fuertemente desfinanciadas y precarizadas, tomaron centralidad y de algún modo recuperaron institucionalidad perdida desde hace décadas y, en muchos casos, significaron una contención fundamental cuando muchas organizaciones estatales se replegaron en el marco del aislamiento. No obstante, nos encontramos con una serie de respuestas en las políticas públicas sumamente homogeneizantes, que no lograron atender la singularidad de situaciones. Esto ha generado mayores grados de sufrimiento concomitante al aumento de responsabilidad, sobrecarga y, en el caso de nuestra profesión, sentimientos de impotencia ante el acotado margen de acción y la pérdida de la presencialidad de los otros de la intervención. Esto nos pone a pensar en lo prioritario y lo urgente, diferenciando las necesidades y prioridades institucionales de las del propio quehacer profesional. Como plantea Cesilini et.al. en el trabajo social institucional:

“las intervenciones pueden estar contaminadas o confundidas por los objetivos institucionales, diluyendo especificidades institucionales en un conjunto de prácticas burocráticas que, por un lado, debilitan la capacidad de acción profesional, y por otro influyen en la pérdida de competitividad de nuestra disciplina” (2007: 133)

La protocolización de las intervenciones en general puede haber implicado un corrimiento respecto del *para que*, preguntarnos el para qué intervenimos en cada situación en cada contexto y qué proyección tienen nuestras acciones profesionales (Rozas Pagazza, 2013). Se trata de que más allá de las coyunturas no nos dejemos avasallar “al reinado de la eficiencia”, porque es allí cuando dejamos de preguntarnos el para que y cuando perdemos de vista el sentido de nuestro trabajo (Campos Onocko, 2004: 111).

Por último, otro aspecto que permite tramitar el pesar colectivo dentro de las instituciones son los necesarios espacios de encuentro, sean reuniones periódicas de equipo, capacitaciones en servicio, grupos de discusión. En coincidencia con Puig Cruells:

“la externalización de los problemas permite, en el marco de la supervisión, disminuir los conflictos personales (...). Al mismo tiempo, combate la sensación de fracaso que aparece en muchos profesionales ante la persistencia de una situación problemática pese a los intentos de resolverla; allana el camino para que los profesionales cooperen entre sí; y

permite a los profesionales afrontar de un modo más desenfadado, más eficaz y menos tenso la situación, ofreciendo opciones de diálogo (...)” (2011: 65).

Es fundamental que estos espacios habiliten el intercambio de sensaciones y sentimientos, así como la posibilidad de incluirlos de manera analítica y autocrítica. Abordar estas tensiones devuelve sentido y humanidad a las instituciones que habitamos y quizás posibiliten recrear otras subjetividades y nuevas condiciones institucionales.

Referencias bibliográficas

Arias, Ana, (2016). Instituciones, intervención y encuentro con el otro. *Revista de Políticas Sociales*. Año 3, n° 4.

Ardoino, J. (1981). La intervención: ¿imaginario del cambio o cambio del imaginario? En la intervención institucional. Folios Ediciones. México.

Cantarelli, Mariana (2016). *Instituciones en Construcción*. Media Revista. Revista Cultural para profesores de escuelas medias. Año 2, N° 2. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/cepa/mediarevista2.php>

Casillas, Olga, 2018. “Intervención del sufrimiento, relaciones y estrés traumático secundario en trabajadores sociales”. *Trabajo Social* 20 (1): 103-130. Bogotá: Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.

Cazzaniga, Susana, (2014). “Políticas y prácticas de enseñanza y aprendizaje en Trabajo Social”. El saber cómo atributo de legitimidad: el caso de trabajo social. XXI encuentro nacional de la federación argentina de unidades académicas de trabajo social (FAUATS). Editorial Universitaria. Posadas, Misiones.

Cesilini Gabriela, A.; Guerrini María, E., Novoa Patricia del L. (2007). La nueva pobreza en el ámbito hospitalario. De la indefensión al ejercicio de ciudadanía social. Cap. III. Intervención y cuestión social. Espacio Editorial. Buenos Aires.

Dejours, C. (2013, 2 de mayo). Sufrimiento en el trabajo. *Diario Pagina 12*. <https://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/9-219111-2013-05-02.html>

Flores, Fernando (1994). Creando organizaciones para el futuro. Dolmen Ediciones. Chile.

Garay, Lucía (2006). Ida Butelman compiladora. Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación. Capítulo 4: la cuestión institucional en las escuelas. Conceptos y reflexiones. Paidós, Buenos Aires.

Kaés, R. (1989). Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. Capítulo I. Editorial Paidós.

Morales, G. F., Pérez, J. C., Menares, M. A. (2003). Procesos emocionales de cuidado y riesgo de profesionales que trabajan con el sufrimiento humano. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XII, N° 1: Pág. 9-25. 2003. Disponible en: <https://revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/17293/18033>

López, Helena (2012): Emociones, afectividad, feminismo. Recuperado de:

https://www.academia.edu/11332429/_Emociones_afectividad_feminismo_

Sierra, N. (2016). Presencia constante. Acompañamientos institucionales ante situaciones complejas. *Revista de Políticas Sociales*. Año 3, n° 4. Disponible en: <http://www.rps.unm.edu.ar/ojs/index.php/rps/article/view/255/217>

Onocko Campos, Rosario. (2004) Humano demasiado humano: un abordaje del malestar en la institución hospitalaria. En: H. SPINELLI (Org): Salud Colectiva. Cultura, Instituciones y Subjetividad. Lugar Editorial. Buenos Aires.

Puig Cruells, C. (2011). Trabajo Social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. Documentos de Trabajo Social · n°49 · ISSN 1133-6552 / ISSN Electrónico 2173-8246

Rotondi, Fonseca, Veron y otros. (2007-2008). “¿Agente externo?”. Los sujetos y el profesional ante la intervención. Informe de investigación: intervención institucional de Trabajo Social en instituciones educativas.

Rosas, Margarita (2013). Entrevista a Margarita Rosas Pagazza. En: Intervención profesional. La impronta de su direccionalidad instrumental y su revisión conceptual actual. Ana Arias, Elena Zunino, Silvana Garello (comps.). Departamento de publicaciones de la Facultad de derecho y Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. <https://www.noveduc.com/noticia/1607>