

Naturalización del maltrato

La Casta Laboral: el Juego del Poder y los Pactos de Silencio

Por Alfredo Agüero Garrido

Alfredo Agüero Garrido. Trabajador Social y Licenciado en Servicio Social por la Universidad de Magallanes, Punta Arenas, Chile

Este artículo analiza la naturalización del maltrato laboral en instituciones cerradas, particularmente en sistemas de atención a jóvenes privados de libertad. Desde una perspectiva crítica y situada en la praxis del trabajo social se problematizan los pactos de silencio, las dinámicas de poder invisibles y la reproducción institucional de la violencia simbólica.

El análisis se sitúa en el contexto territorial de la Región de Magallanes, particularmente en la Ciudad de Punta Arenas, Chile. Se trata de un territorio marcado por el aislamiento geográfico donde los vínculos laborales tienden a ser más cercanos y duraderos, el silencio no solo se instala como estrategia institucional sino también como forma de convivencia y la densidad de las redes laborales configuran dinámicas institucionales particulares. En este escenario, las relaciones de poder y la naturalización del maltrato adquieren una intensidad y persistencia que resulta necesario problematizar.

A partir de aportes teóricos de Humberto Maturana, Paul Goodman, Michel Foucault y Leonardo Boff se propone recuperar el vínculo, la coherencia afectiva y la ética del cuidado como horizontes de transformación. El texto no busca constituirse como una denuncia testimonial sino abrir preguntas y caminos que permitan desarticular la complicidad colectiva frente al daño que se ha vuelto parte rutinaria de los espacios laborales.

Introducción

¿Cómo desnaturalizar el maltrato cuando este se ha vuelto parte de la normalidad institucional?

En las instituciones cerradas, particularmente en sistemas de atención a jóvenes privados de libertad, las dinámicas laborales se desarrollan en contextos de alta complejidad en los que se entrelazan prácticas formales e informales que muchas veces esconden formas cotidianas de violencia. Estas prácticas no siempre son visibles, pero se reproducen con persistencia, configurando culturas institucionales donde el maltrato tiende a naturalizarse.

En este escenario emerge lo que denominamos “casta laboral”, una estructura simbólica y funcional en la que ciertos grupos concentran privilegios, legitimidad e impunidad, configurando relaciones jerárquicas que trascienden los cargos formales. El poder no solo se ejerce desde la autoridad institucional sino también a través de alianzas, lealtades y mecanismos informales de

control; así, los pactos de silencio operan como una forma de complicidad colectiva: aquello que todos saben, pero nadie dice. De esta forma, el maltrato expresado en la descalificación, la sobreexigencia, la indiferencia o la exclusión pasa a formar parte del paisaje cotidiano, moldeando incluso la identidad institucional.

Desde mi praxis como trabajador social, este artículo se inscribe en una reflexión crítica situada, en contextos de trabajo de alta complejidad institucional. Desde esta mirada, el conocimiento surge del análisis de la propia práctica, ubicando al profesional como parte de las dinámicas que observa. La escritura se entiende así como un ejercicio que articula experiencia, teoría y contexto, permitiendo visibilizar relaciones de poder, prácticas naturalizadas y tensiones éticas en los espacios laborales. Más que ofrecer respuestas cerradas, el texto busca abrir preguntas y aportar a una comprensión crítica del quehacer profesional. Este escrito también pretende contribuir a una reflexión que releve las estructuras invisibles que sostienen el poder; no se trata de una catarsis profesional sino de compartir una perspectiva con vocación transformadora que permita formular nuevas preguntas.

La casta laboral y el juego del poder

En el juego del poder, la “casta” opera como un privilegio heredado. Evoca una estructura jerárquica interna en los espacios de trabajo donde ciertos grupos concentran privilegios e impunidad. No todos los trabajadores se encuentran en igualdad de condiciones, configurándose una estratificación simbólica y funcional sostenida por la cultura institucional.

El concepto de “casta” remite a lo cerrado, lo hereditario y también a lo endogámico. En el contexto institucional, da cuenta de una estratificación que se sostiene en el tiempo, en la que no todos los trabajadores participan en igualdad de condiciones. Algunos concentran reconocimiento, legitimidad y poder de decisión, mientras otros quedan relegados a posiciones subordinadas.

El ejercicio del poder adquiere una dimensión relacional y a veces lúdica, pero también perversa. Las relaciones laborales se configuran como un tablero en el que algunos ganan y otros pierden, más allá del mérito o la ética. En este juego operan códigos implícitos que regulan la pertenencia: no cuestionar, no sobresalir, adaptarse.

Pactos de silencio y naturalización del maltrato

Los pactos de silencio constituyen un mecanismo central en la reproducción del maltrato institucional. Se expresan en la omisión, el encubrimiento y la evitación del conflicto, permitiendo que prácticas abusivas se mantengan sin cuestionamiento.

En este escenario, la violencia se vuelve cotidiana y se naturaliza. La humillación, la descalificación y la sobreexigencia dejan de percibirse como problemáticas y pasan a ser interpretadas como parte inherente del trabajo.

Como advierte Michel Foucault (1975), el poder no solo se ejerce de manera coercitiva sino también a través de mecanismos sutiles de normalización que moldean conductas y subjetividades. En las instituciones, esta violencia simbólica se disfraza de procedimientos, jerarquías y prácticas aparentemente naturales, produciendo sujetos que reproducen las mismas lógicas que los afectan.

Roles y dinámicas en la reproducción del maltrato

En tal contexto, el espacio laboral se transforma en un campo de tensión permanente, no por las tareas en sí mismas sino por las relaciones humanas mediadas por el poder, la competencia, la desconfianza y la costumbre del silencio.

Por otra parte, más allá de las jerarquías formales operan los llamados guardianes de la cultura institucional y del saber, quienes muchas veces perpetúan lógicas de exclusión como parte de una cultura maltratadora normalizada. En estos espacios se posicionan como jueces implacables del error ajeno, mientras quienes se integran reciben señales y advertencias implícitas tales como

“aquí no hay que brillar”, “así se ha hecho siempre”, “cuidate de la gente, no de los jóvenes”, “al principio pasé por lo mismo”, “los de arriba saben y no hacen nada”, “muchos no aguantan y se van”, “los antiguos nos quedamos, los nuevos pasan”, “esto no es para cualquiera” o “hay que tener cuero de chancho para quedarse”.

En esta dinámica, las víctimas transitan por distintos caminos: algunas se alejan y otras resisten. La consigna parece ser mantenerse hasta que el dolor se haga costumbre. Aquí emergen distintos roles funcionales. Están quienes ejercen formas de maltrato pasivo-agresivo bajo una apariencia cordial, quienes adoptan una posición neutral que en la práctica legitima el daño y quienes, desde el temor, optan por no involucrarse, transformándose en testigos silenciosos.

También aparecen quienes defienden estas prácticas bajo el argumento de la tradición institucional, *“siempre ha sido así”*, así como aquellos que relativizan el conflicto, reduciéndolo a problemas de comunicación o adaptación.

Quienes recién se integran aprenden rápidamente que el silencio es una estrategia de supervivencia. Así, el daño se reproduce y se naturaliza, configurando una cultura en la que denunciar implica exponerse y resistir sin quejarse se convierte en un valor.

En muchos casos, las jefaturas no actúan frente al maltrato, ya sea por desconocimiento, temor o conveniencia. Se privilegia la paz superficial por sobre el conflicto reparador, consolidando una cultura en la que el daño se administra pero no se transforma. La dirección es el espacio donde se toman decisiones, pero aquí se evita decidir para mantener la homeostasis del equilibrio interno.

Experiencia situada y afectación subjetiva

El espacio laboral se transforma en un campo de tensión permanente; no por las tareas en sí mismas sino por las relaciones mediadas por el poder, la desconfianza y el silencio.

El reconocimiento deja de ser parte de la experiencia cotidiana y se transforma en un privilegio de la casta, reservado solo para algunos. Mientras tanto, otros aportes son sistemáticamente invisibilizados. Así, la falta de reconocimiento se vuelve una conducta esperable y lo verdaderamente excepcional pasa a ser su presencia.

Comentarios en voz baja que se multiplican sin nombre ni firma, cambios de tema cuando llegas a un espacio, comer solo incluso estando acompañado; todas estas son prácticas sutiles pero constantes que dejan una huella profunda y van consolidando una herida que merma el compromiso laboral.

Una conversación significativa ilustra esta experiencia: ante la pregunta por el bienestar personal, la respuesta fue clara: “*no estoy bien*”. La respuesta del otro fue aún más reveladora: “*eso es una buena señal; preocúpate cuando no te afecte*”. Esta frase permite comprender que la normalización del maltrato no solo opera a nivel institucional, sino también subjetivo, erosionando la capacidad y el compromiso profesional.

Desde el marco teórico: poder y resistencia

Desde una perspectiva crítica, el análisis del maltrato laboral en instituciones cerradas requiere comprender que no se trata únicamente de prácticas individuales sino de dinámicas relacionales e institucionales sostenidas por estructuras de poder que operan muchas veces de manera invisible.

Desde distintas perspectivas, diversos autores contribuyen a analizar esta problemática.

En ese sentido, los aportes de Maturana y Bunnell (1997) permiten situar la reflexión en el plano del vínculo. Los autores plantean que no basta con hacer bien el trabajo en términos técnicos, lo central es el “bien ser”, entendido como la coherencia entre lo que se dice, se hace y se vive en la relación con otros. Desde esta perspectiva, las instituciones no son solo estructuras funcionales, sino espacios de convivencia donde se configuran formas de estar con otros. En contextos de maltrato, esta coherencia se fractura, produciéndose lo que puede denominarse una incoherencia afectiva institucional en la cual el discurso formal, centrado en el respeto o el buen trato, entra en contradicción con prácticas cotidianas que vulneran la dignidad de las personas. Esta fractura no solo afecta los vínculos sino que también erosiona la confianza y debilita las posibilidades de transformación.

Por su parte, Paul Goodman (1961) aporta una clave fundamental para comprender la reproducción de estas dinámicas. El autor advierte que las instituciones tienden a promover la adaptación por sobre la crítica, favoreciendo la configuración de sujetos funcionales al sistema aun cuando este resulte dañino. En este marco, los pactos de silencio pueden interpretarse como una expresión de esta adaptación: no se trata únicamente de omisión sino de una forma de regulación interna que resguarda la estabilidad institucional a costa del bienestar de las personas. Desde esta mirada, resistir desde dentro a través del cuestionamiento, la palabra y la acción ética, se vuelve una condición necesaria para interrumpir la reproducción del daño y abrir posibilidades de cambio. En este escenario, tal como lo advierte Goodman, la institución corre el riesgo de volverse autorreferencial, priorizando su propia estabilidad por sobre el bienestar de las personas.

Finalmente, los aportes de Leonardo Boff (1999) permiten proyectar un horizonte ético alternativo. La ética del cuidado, entendida como una actitud de respeto, responsabilidad y ternura hacia el otro, se presenta como una respuesta frente a las lógicas de control, competencia y deshumanización que atraviesan muchas instituciones. En el contexto analizado, incorporar el cuidado como principio ético implica no solo transformar las prácticas sino también reconfigurar las relaciones laborales desde el reconocimiento mutuo y la dignidad. En este sentido, el cuidado deja de ser un gesto individual para convertirse en una posición política e institucional capaz de tensionar las estructuras que sostienen el maltrato.

Frente a la cultura del control y la deshumanización, Boff (1999) propone la ética del cuidado como un horizonte civilizatorio. Cuidar, señala, es “una actitud de respeto, responsabilidad y ternura hacia toda forma de vida”. En los espacios laborales, el cuidado no es un gesto menor sino un acto político que desafía la lógica de la competencia y restituye el sentido de comunidad.

Incorporar el cuidado como principio ético implica transformar las relaciones laborales en vínculos de reconocimiento mutuo en los que la dignidad del otro se sitúa en el centro de toda práctica institucional.

El diálogo y la relación entre estos autores permite comprender que la transformación de las culturas institucionales no depende únicamente de cambios normativos o procedimentales, sino de una reconfiguración profunda de las formas de relación en las que el vínculo, la crítica y el cuidado se constituyan como ejes centrales.

Camino de salida: la ética del cuidado y resistencia

Desnaturalizar el maltrato implica romper los pactos de silencio y reconocer la denuncia como un acto ético. No se trata solo de evidenciar el daño sino de abrir posibilidades de transformación.

Recuperar el sentido ético del trabajo implica volver a poner en el centro al vínculo humano, promoviendo espacios de cuidado, reconocimiento y coherencia. En dicho marco, la ética del cuidado se configura como una alternativa que permite resignificar las relaciones laborales, transformándolas en espacios de encuentro y no de sometimiento (cuidar a los que cuidan).

Así, el llamado es a recuperar el sentido ético del trabajo, romper el guión del silencio y no naturalizar el maltrato. Denunciar se convierte de ese modo en un acto de rebeldía creativa frente a estructuras que tienden a anestesiar el malestar.

Como advierte Xavier Marcet (2025), es necesario incorporar nuevas voces, nuevas miradas y nuevas preguntas. Solo el movimiento, la apertura y el encuentro genuino permiten transformar y no simplemente gestionar la realidad. Como afirma Marcet, cuando en una institución “los equipos ya saben las mismas respuestas a todas las preguntas, es momento de introducir a alguien que haga nuevas preguntas”.

Algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cómo recuperamos el sentido ético, creativo y comunitario del trabajo?
- ¿Cómo volvemos a poner en el centro a las personas y no a los procedimientos?
- ¿Cómo recuperamos y fortalecemos la confianza?
- ¿Cómo promovemos una cultura del cuidado, en la que la ética del reconocimiento y la ternura reemplacen la competencia y el silencio?

En definitiva, romper los pactos de silencio no es solo un acto ético o de resistencia sino también un gesto de ternura y dignidad; nos invita a recuperar el sentido profundo del trabajo como un espacio de encuentro humano.

En síntesis, este texto es una forma de invitación a reflexionar sobre cómo se articulan lo estructural y lo vivencial en el maltrato institucional. Romper los pactos de silencio no es un acto de rebeldía contra la institución sino un gesto de ternura hacia la posibilidad de transformarla.

Esta reflexión permite visibilizar que el maltrato no es solo un “problema interpersonal” sino un síntoma estructural de culturas organizacionales que han perdido su dimensión humana y ética.

Conclusiones

Las preguntas que emergen de esta experiencia son inevitables: ¿qué tipo de comunidad laboral queremos habitar?, ¿cómo desnaturalizar el maltrato cuando este se ha vuelto parte de la identidad institucional, una en la que el silencio garantice la estabilidad o una en la que la palabra abra posibilidades de transformación?

No existe una respuesta única ni lineal; necesariamente la reflexión debe ser colectiva. Sin embargo es posible afirmar que el maltrato institucional no es un problema individual sino la expresión de estructuras organizacionales que han erosionado su dimensión ética y relacional, normalizando prácticas que afectan la dignidad de quienes las habitan.

El desafío no es solo denunciar el maltrato sino reconstruir condiciones institucionales en las que lo humano vuelva a ser posible. Esto implica avanzar hacia culturas organizacionales que promuevan la coherencia entre discurso y práctica, el reconocimiento mutuo y el cuidado como principio ético.

Desde el Trabajo Social este desafío adquiere una relevancia particular, ya que interpela directamente nuestra praxis: no basta con intervenir en las consecuencias del daño sino que es necesario problematizar y transformar las condiciones que lo producen.

Este artículo no busca cerrar respuestas sino abrir preguntas; porque cuando una institución deja de cuestionarse, corre el riesgo de naturalizar aquello que más debiera transformar. Recuperar la capacidad de incomodarse, de nombrar y de actuar se vuelve, entonces, una condición fundamental para humanizar el trabajo y sostener prácticas coherentes con la dignidad de las personas.

Referencias bibliográficas

- Goodman, P. (1961). *The Community of Scholars*. New York: Random House.
- Maturana, H. R., & Bunnell, B. (1997). *Amar educa*. Santiago: Dolmen.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Boff, L. (1999). *El cuidado esencial*. Madrid: Trotta.
- Marcet, X. (11 de mayo de 2025). *Aspirantes y consolidados*. La Vanguardia web. <https://www.lavanguardia.com/economia/20250511/10664230/aspirantes-consolidados.html>