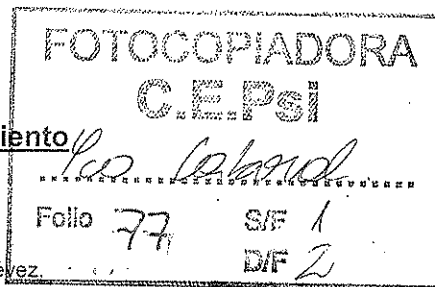


Trabajo, Clima Organizacional y Sufrimiento
en las Organizaciones Públicas.

Autores: Lic. Carla Guarinoni Lic. Herman Hasperué, Lic. Marilú Estévez.



Introducción:

Partiendo de la hipótesis de que en las Organizaciones Públicas, por ser de una naturaleza burocrática se darían climas organizacionales de carácter cerrado, mas asociados al tipo de organizaciones paranoigenicas (Eliot Jaques) y que estos impactarían negativamente en la salud de sus trabajadores, nos proponemos realizar un recorrido teórico que de cuenta del sufrimiento subjetivo en este tipo de organizaciones.

Las Organizaciones Públicas en la Argentina emplean a más de 2 millones de personas, en los diferentes niveles de la administración. La productividad de estas organizaciones no refleja niveles de calidad en sus servicios, y sus recursos humanos generalmente mantienen una relación utilitaria y especulativa con la organización a la que pertenecen y a la vez que se ven expresados diversos grados de sufrimiento psíquico y malestar emocional en sus empleados.

Definiremos al clima organizacional cómo la percepción que tienen los miembros de una organización de la propia organización y sus vínculos. Esta percepción a su vez va a estar influida por el grado de cumplimiento del contrato psicológico. Siguiendo a Schein: "El contrato psicológico, se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Se trata de "un acuerdo tácito entre individuo y organización" (Schein, 1982). Por lo tanto el grado de cumplimiento del contrato psicológico impactará directamente en la percepción que tienen los trabajadores de la organización y sus vínculos, es decir en el clima organizacional.

A su vez el clima organizacional podría clasificarse siguiendo los aportes de Brunet, L. (1999) en dos grandes tipos: abiertos y cerrados, que a su vez se dividen cada uno en dos subtipos. En nuestro caso nos interesarán las características del clima cerrado y sus subtipos:

Sistemas de clima cerrado:

Sistema 1: Autoritarismo explotador:

- la dirección no tiene confianzas en sus empleados.
- las fuerzas motivacionales son: el miedo, el temor, el dinero y el status
- fuertemente orientados al control
- no hay sentimiento de responsabilidad
- no existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua
- hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados, puesto que la distorsión caracteriza este tipo de comunicación
- las decisiones se toman en la cumbre y en general son tomadas por una sola persona
- existen fuertes sentimientos de insatisfacción

Sistema 2: Autoritarismo paternalista:

- la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo
- los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder
- los empleados no se sienten responsables del logro de sus objetivos
- las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
- rara vez se encuentran estados de satisfacción
- las reacciones oscilan entre la hostilidad y ciertos grados de adhesión a la organización

Nuestra hipótesis es que en el caso de las Organizaciones Públicas, al tener estas características de estabilidad laboral que contrastan ampliamente con el mundo laboral actual: flexibilizado, cambiante e inestable, inferimos que al estar garantizada la continuidad laboral las expectativas respecto de la organización se vuelven más laxas en relación a la autorrealización y más amplificadas con respecto a los beneficios que se esperan conseguir de esta. Se solidificaría la creencia de que el sentido de la Institución es asegurar la existencia de cada uno de sus empleados a modo de una asistencia incondicional.

Trabajo y sentido subjetivo

Consideramos indispensables a la hora de reflexionar sobre el sentido subjetivo del trabajo tomar los aportes de Dejourrs en cuanto a la ambivalencia del trabajo que puede tanto generar lo peor como dar lo mejor a las personas.

Para este autor es relevante tener en cuenta el vínculo que une al trabajo con el sujeto y la realidad, ya que el trabajo es creador de subjetividad, al ser al mismo tiempo producción y trabajo psíquico: elaboración.

Por otro lado, el trabajo es el mediador por excelencia del inconsciente subjetivo y el campo social: "Es una relación consigo mismo. A través de la actividad del trabajo me pongo a prueba con el mundo y sus resistencias. Es enfrentarse a la pureza del fracaso frente a la resistencia del mundo, es aquello que se hace conocer al sujeto por su resistencia, es por esa resistencia que pruebo mis propios límites y tomo conciencia de mis capacidades y sensibilidad." (Dejours, 2000)

A su vez, proyecta al sujeto al vínculo social, al trabajar siempre para alguien y con alguien. Vínculo social que está atravesado por relaciones de dominación, por lo tanto trabajar es aportar una contribución subjetiva a la organización del trabajo a cambio del reconocimiento como retribución.

Es en el trabajo donde se juega la construcción de la identidad en el campo social, ya que implica: la relación con los otros y la referencia a lo real. Para el hombre el acceso a lo real no es inmediato, supone siempre una instrumentación, un trabajo, y es justamente en la interacción entre el hombre en el mundo social donde esto se lleva a cabo.

Por otro lado, siguiendo la línea del trabajo en relación con la vida social, Freud plantea al trabajo cómo la experiencia primaria promotora de sociabilidad y cómo una experiencia que liga al sujeto firmemente a la realidad. El trabajo permite volver utilizables, mediante sublimación las inclinaciones existentes, mociones pulsionales proseguidas o reforzadas constitucionalmente.

También podemos pensar que el trabajo siempre constituye una actividad de resolución de problemas. Trabajar implica analizar, discriminar, enfrentarse a la realidad y tratar de modificarla, ejercer destrezas, abstraer conceptualmente y poder sintetizar.

Aunque también podemos pensar al trabajo como "un conjunto de restricciones y desafíos impuestos a los hombres y mujeres en formas histórica y socialmente determinadas" (Dessors, Guido, Baillo, 1999).

Siendo que el trabajo tiene un lugar de suma importancia tanto para el individuo y la construcción de su identidad cómo para la formación de vínculos sociales es menester preguntarse: ¿Qué pasa en las organizaciones públicas en donde sus características de clima cerrado y autoridad verticalista, no facilitan la creatividad y sublimación en el

desarrollo de las tareas de los empleados por lo que propician una relación regresiva y paranoigénica entre el empleado y la organización?

La Salud y el Trabajo: Placer y Sufrimiento

Siendo que la salud no es un estado natural, sino una construcción intencional.

La construcción y protección de la salud tiene que ver con procesos relacionales: relaciones inter-subjetivas en el registro del funcionamiento de los colectivos de trabajo. La salud corresponde al plano de la intencionalidad inter-subjetiva y no al de las leyes naturales. (teoría constructivista)

En cuanto a la definición de Salud la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 1947 la define de esta manera: "La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia".

¿Cuál será el lugar para la salud dentro de este tipo de organizaciones?

Comprendemos que el trabajo puede ser fuente de salud y de placer para el sujeto, aunque a esta fuente no la conceptualice como tal hasta que la pierde. Como psicólogos que trabajamos en el área laboral, es menester contribuir en forma original a la lucha para conquistar y defender la salud y sobre todo la salud mental, que al decir de Freud, se necesitan dos condiciones básicas para que pueda desarrollarse adecuadamente: la capacidad de amar y de trabajar.

Pensando en las organizaciones en las que trabajamos o somos llamados para intervenir, es necesario promover y apostar por organizaciones que generen confianza mutua en sus empleados y no paranoia. (Elliott Jaques, 2004)

Las organizaciones que generan confianza mutua, tienen como características: tener un sistema equitativo de distribución de las diferencias de remuneración, una clara definición de la autoridad y responsabilidad, los empleados están al tanto de su contexto de trabajo y de la visión de la organización, el nivel de trabajo está alineado con el nivel de potencial, se da el trabajo en equipo y se valora el compromiso, el potencial y el conocimiento (Elliott Jaques, 2004)

En cambio en las organizaciones generadoras de paranoia: existen falsos sistemas de incentivos, existe manipulación y redes de poder laterales, no hay desarrollo de carrera, no se reconoce la capacidad de las personas, los equipos no funcionan, se genera una discriminación en cuanto a los nombramientos, en tanto se valoran factores como el sexo y la pertenencia. (Elliott Jaques, 2004).

También es pertinente preguntarse sobre la clasificación de las diferentes tareas y su relación con la salud y con la patología. La sublimación, como la actividad creativa por excelencia se enmarca en la clasificación de tareas de concepción y no en tareas de ejecución en donde el sujeto pierde la relación con su producto y el objetivo de su esfuerzo pasa a ser parcializado, dan poco lugar a la creatividad, pudiéndose volver estas tareas patógenas ya que pueden llegar a producir efectos cosificadores en los trabajadores quienes pierden el vínculo con el objetivo de su tarea y con el producto terminado, pasando a ser un eslabón de la cadena y sin poder llegar a la satisfacción en el logro.

Podemos pensar que el trabajo como generador de placer y como actividad estructurante para el hombre, que le permite "volver a actuar sus deseos que no pudieron encontrar en la sexualidad las condiciones propicias para su satisfacción" (Dejours, 2000), quedaría imposibilitado en estas organizaciones, tendiendo el sujeto que encontrar su satisfacción en otro escenario y quedando la vía libre para la aparición del sufrimiento.

Si bien el sufrimiento es inherente a la incompletad del ser humano y es por ello que él sale al encuentro con el mundo exterior, con la expectativa de reparar este sufrimiento originario. A este sufrimiento se le superpone el sufrimiento en el trabajo. Es también expectativa: "expectativa con respecto a la realización de sí mismo" (Dejours, 2000)

El sufrimiento como estado de equilibrio inestable, siguiendo a Dejours, implica la confrontación entre los factores patógenos y los procedimientos defensivos elaborados por los mismos trabajadores.

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. El sufrimiento patógeno comienza cuando la relación del sujeto con la organización del trabajo está bloqueada.

Actualmente la situación contemporánea del trabajo tiende a la disolución del vínculo social (tanto para los desocupados como para los empleados), la pérdida en consecuencia del reconocimiento en el trabajo, dejando a los trabajadores experimentando frustración y soledad. Se valorizan las conductas desleales, el individualismo, la agresividad y competitividad en desmedro de la cooperación y el trabajar juntos. La precarización llamada flexibilidad del empleo introduce miedo en las relaciones del trabajo.

Las Organizaciones Públicas y la Salud:

Teniendo en cuenta lo antedicho respecto a la flexibilidad laboral, paradójicamente, las Organizaciones Públicas cuentan con una relativa estabilidad laboral para sus empleados, pero también con contratos basura y precarización del trabajo que encubren una relación de dependencia para muchos de sus trabajadores. Dando por resultado distintos fenómenos: una división entre el personal "de planta" y los contratados; y un esfuerzo desmedido por "entrar" a la organización en cualquier puesto, ya que se supone que la organización los albergará de "por vida".

Como ya planteamos, estas organizaciones presentan en general un clima organizacional cerrado y un tipo de autoridad verticalista, no facilitan la creatividad y sublimación en el desarrollo de las tareas de los empleados por lo que propician una relación regresiva y paranoigénica entre el empleado y la organización. La organización queda ubicada en un rol de dador sin límites y en general los empleados exigen que satisfaga de forma absoluta y continua todas las demandas individuales, que muchas veces exceden el rol laboral, perdiéndose de esta forma los límites entre lo público y lo privado y confundiéndose la identidad de sí con la de rol. (Pérez Jáuregui, 2005).

Es plausible preguntarse sobre las tareas exigidas a los empleados en este tipo de organizaciones, ya que en general al plantear tareas rutinarias y burocráticas no quedaría lugar para la creatividad y la sublimación por consiguiente para la satisfacción en la tarea y la autorrealización en el Organización.

Podemos pensar que si bien hubo algunos movimientos en las Organizaciones Públicas tendientes a cambiar las características paranoigénicas de estas, la mayoría hoy en día se inscriben dentro de las características mencionadas por Jaques respecto a las organizaciones generadoras de paranoia. Lo ante dicho tiene un efecto directo tanto en la salud de sus empleados, como en su capacidad de encontrar placer en su trabajo. Dando lugar a grandes proporciones de ausentismo y ausencia por enfermedad (tanto psíquica como física).

Siguiendo el supuesto de que el trabajo construye y apunta la identidad en el campo social, favorece la realización de sí mismo y el sujeto se dirige hacia este en busca de satisfacer las expectativas "de realización de sí mismo", de encontrar alivio y tranquilidad al sufrimiento propio de la incompletad de la especie humana. El trabajo desarrolla o inhibe la subjetividad (identidad) en tanto permite la creatividad y las actividades sublimatorias. Siendo, como ya lo planteamos, el medidor por excelencia

entre el Inconciente y lo social. Es indispensable para la salud de los trabajadores el contar con "espacios públicos internos o espacios de discusión" (Dejours, 2000) que permitan la creación y mantenimiento de acuerdos y normativas de la organización del trabajo, permitiendo las actividades de concepción y sublimación en oposición a las actividades de mera ejecución estereotipadas. Se podría de esta manera romper con la vieja dicotomía de tareas intelectuales vs. tareas manuales.

Si cómo planteamos anteriormente, lo que espera el trabajador es el reconocimiento a cambio de su trabajo, tanto de sus pares como de los puestos jerárquicos, planteamos la hipótesis de que en las Organizaciones Públicas no estaría presente el reconocimiento en cuanto a la tarea desempeñada, o al conocimiento, sino que el valor o reconocimiento está atravesado por otras dimensiones.

Se evidencia en este tipo de organizaciones la pérdida de valor del reconocimiento de pares indispensable para la gratificación que brinda el trabajo, "juicio de belleza" (Dejours, 2000) que connota a la vez la conformidad del trabajo con las reglas del arte. Es preferido por los pares y en estas instituciones las reglas dejan de ser la de la eficiencia del trabajo y del oficio.

Como así también se tergiversa el "juicio de utilidad" (Dejours, 2000) la dimensión utilitarista, lo que califica a un trabajo en diferencia del ocio: la naturaleza económica, social o técnica. Este juicio en general preferido por la línea jerárquica (jefe, subordinados, clientes). Juicio por el cual mi trabajo es reconocido como contribución a la evolución de la empresa y más allá, de la sociedad. Ya que las coordinadas se alternan por los de obsecuencia y lealtad.

Al fallar el juicio utilitario y fallar el juicio de belleza se alteran las relaciones entre mérito, reconocimiento, compensaciones y beneficios. Ej. "me sacaron el presentismo por faltar, que injusto", en vez de: "he perdido el premio a no faltar".

La desresponsabilización, ejemplificada en la disolución de las responsabilidades individuales en el transcurrir de la fragmentación de las tareas en las burocracias reinantes, da como resultado que la responsabilidad se diluya de escritorio en escritorio. Impidiendo una responsabilización de los trabajadores tanto por sus méritos como por sus fracasos, resultando en un atentado contra la riqueza subjetiva y el placer en el trabajo.

El hecho de que todo permanezca inamovible siempre igual y la imposibilidad de modificarlo, es evidente en las organizaciones burocráticas.

La consiguiente deshumanización como consecuencia de la tarea fragmentada y la desresponsabilización y pérdida de relación del trabajo y su agente, les da la categoría una pieza más de un engranaje al que no pueden modificar ni correrse. Cual instrumento en una maquinaria que los excede, que tomando a Calligaris, podemos identificar como la pasión por la instrumentalización del neurótico. En tanto el saber del neurótico es incierto, este pagará cualquier precio por un saber compartido y sobre todo certero. El precio que paga es el de ser un instrumento de este saber burocrático que por un lado "calma" al sujeto al no verse implicado en los resultados de su accionar y no asumir su responsabilidad subjetiva con respecto a su trabajo y por el otro lado provoca sufrimiento al no poder ser agente de su propia tarea y resultados.

La pérdida del sentirse útil en el trabajo, dada por la pérdida de sentido de la tarea que se realiza, da como resultado la pérdida del contacto con el trabajo, impidiendo de esta forma la presencia de un reconocimiento del hacer y posteriormente de la interiorización de este.

Lo iatrogénico estaría dado por la pérdida de reconocimiento, ya que la apuesta al reconocimiento es una apuesta a la salud mental, en la medida que mi identidad no la sostengo solamente yo, la sostengo a través de la mirada del otro.

Conclusiones:

A través del recorrido teórico por diversos autores hemos intentado analizar teóricamente el impacto de las características de las Organizaciones Públicas en la salud de sus trabajadores.

Podemos concluir que dichas organizaciones que tienden al no reconocimiento del logro, se estructuran en sistemas burocráticos de autoridad verticalista y con una relativa estabilidad laboral: generan sufrimiento en sus empleados, al romperse el equilibrio entre las defensas colectivas y los factores patógenos presentes en la organización. Pudiendo dar como resultado posibles patologías como el estrés, el burn out, la depresión y patologías físicas como la hipertensión, cefaleas hasta llegar al infarto y muerte.

Al decir de Dejours, es una utopía pensar en trabajo sin sufrimiento. Por lo que reflexionamos sobre cómo construir organizaciones que permitan sufrir menos y realizarse más en la actividad laboral. Donde el sujeto pueda apropiarse de su trabajo y de su producto y no genere patologías del orden de la alineación dadas por las restricciones de la organización del trabajo. Instituciones donde el sujeto pueda

realizarse a sí mismo y así continuar construyendo su identidad y de esa forma lograr la construcción intencional de la Salud.

El analizar y diagnosticar el clima de las organizaciones públicas contribuye a: evaluar las fuentes de los posibles conflictos (actitudes negativas frente a la organización); iniciar, sostener y dirigir las intervenciones apropiadas para la resolución de posibles conflictos; monitorear el desarrollo de los recursos humanos y prevenir situaciones adversas que puedan surgir.

Por último, es importante en cuanto psicólogos que trabajamos en el área laboral, poder contar con herramientas que nos permitan un diagnóstico de la situación y estrategias de afrontamiento para cuando en las que el trabajo se convierte en fuente de sufrimiento y malestar. Es importante recalcar el lugar que tenemos en cuanto agentes de salud, trabajando en el ámbito en que trabajemos, siempre nos desempeñamos en relación a personas y por eso es importante revisar nuestros esquemas y nuestra posición ética en cuanto facilitadores y promotores de salud.

Bibliografía:

- Brunet, L. (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias... México: Ed. Trillas.
- Dejours, C. (1999): Trabajo y Desgaste Mental: una contribución a la Psicopatología del trabajo, Buenos Aires: Ed Humanitas.
- Dejours, C. (2000): Psicodinámica del trabajo y Vínculo Social. Buenos Aires: Revista Actualidad Psicología N° 274, Marzo
- Dessors, Dominique; Guiho Baillo, Marie Pierre (1999): Organización del trabajo y Salud: de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Calligaris, C. (1987) " La seducción Totalitaria". Buenos Aires: Psyché,
- Hirigoyen, Marie-France(2006) : El acoso moral en el trabajo. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Jaques, Elliot (2004): La organización requerida, Buenos Aires: Ed Granica,.
- Peró, J y otros(2000) Tratado de Psicología del Trabajo. Madrid: Síntesis.
- Pérez Jáuregui Isabel (2005) : Burnt Out y Estrés Laboral: estrategias para su afrontamiento. Buenos Aires: Ed. Psicoteca
- Schein, E (1992) Psicología de la Organización. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Weber, M (1984) ¿Qué es la burocracia? Buenos Aires; Ed. El Aleph.