

**TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO**  
**PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

**PLACER Y SUFRIMIENTO EN EL TRABAJO EMPRESARIAL:  
UN ANÁLISIS DESDE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO**

Adriana Hernández Gómez<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El trabajo empresarial, sobre todo en puestos con alta jerarquía, está fuertemente marcado por exigencias contrapuestas entre la obediencia irrestricta y la fidelidad a la empresa y al mismo tiempo una exigencia de mano dura y autoritarismo, con las que lidian día con día estas personas. A esto se suma el tiempo frenético del trabajo que nunca para y bajo un contexto, como el actual, en el que las formas de organización del trabajo, presionan a estas y estos trabajadores, dejando poco espacio para el placer en el trabajo. El presente capítulo muestra las dinámicas de placer y sufrimiento en el trabajo empresarial, a partir del análisis de entrevistas a profundidad que se realizaron a siete personas que ocupan cargos de dirección dentro de diversas empresas trasnacionales. El marco interpretativo de este estudio es la psicodinámica del trabajo, teoría de la cual se brinda aquí un panorama general, de modo que el lector, además de conocer algunos resultados del estudio empírico, cuente con una base teórica sobre los elementos aquí abordados.

**Palabras Clave:** Trabajo empresarial, psicodinámica del trabajo, placer y sufrimiento en el trabajo, investigación cualitativa.

## **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA**

De entre las múltiples formas de estudiar el tema del trabajo (psicología organizacional, psicología del trabajo, la salud ocupacional, la medicina y psicología laboral, los factores de riesgo psicosocial, la ergonomía, la sociología del trabajo, etc.), el presente capítulo analiza la cuestión del placer y el sufrimiento en el trabajo empresarial, desde una visión distinta y poco conocida en México, la psicodinámica del trabajo, desarrollada desde hace más de cuatro décadas por el psiquiatra, ergónomo y psicoanalista, Christophe Dejours en Francia. Nos centramos en esta visión, que conjunta tres elementos sustanciales:

- Una teoría sobre el trabajo y específicamente el <<trabajar>>, como actividad;

---

<sup>1</sup> Académica de la FES Iztacala y la FCPyS, UNAM.

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

- Una teoría de la organización social del trabajo (las formas de organización del trabajo, la división social y sexual del trabajo, es decir, las formas de dominación) y
- El funcionamiento psíquico en el trabajar, esto último desde el psicoanálisis.

Es importante aclarar que la psicodinámica del trabajo toma elementos del psicoanálisis para pensar la centralidad psíquica del trabajo, pero se vale de la ergonomía de corte francés, la cual hace una distinción entre trabajo real y trabajo prescrito como medio de análisis del trabajo; además, recupera la teoría social del trabajo para abordar la centralidad social y política de éste. La psicodinámica del trabajo es, de esta forma, una teoría, pero también cuenta con un método preciso y es una práctica clínica, una clínica del trabajo (en la que se conjugan investigación e intervención). La teoría va enriqueciéndose también de los hallazgos que se realizan en las intervenciones clínicas que se realizan en organizaciones, empresas y espacios diversos de trabajo, e incluso de la clínica del trabajo de manera individual. Realizaremos aquí un esquema muy breve de la teoría, de modo que quienes lean en capítulo cuenten con elementos teóricos necesarios para la comprensión de lo que aquí se aborda. Sin embargo, será importante retomar las fuentes aquí citadas, para profundizar en la teoría.

Iniciaremos con el hecho de que la Psicodinámica del trabajo (PDT) posee una teoría sobre el trabajo y el trabajar. Partamos de la distinción necesaria entre trabajo y empleo. De inicio, podemos definir al empleo como una actividad laboral, frecuentemente regulada a través de un contrato que especifica funciones, horarios y una cierta remuneración, entre otros elementos. La PDT no aborda la noción de empleo, sino específicamente la noción de trabajo y del <<trabajar>>, que sería una actividad por medio de la cual se ponen en juego el cuerpo, la inteligencia y el psiquismo entero para cumplir con la tarea. Dujarier y Le Lay (2018) afirman que “trabajar necesariamente nos reenvía a la participación de la subjetividad dentro de una actividad de producción, con un valor de uso, tanto en el espacio productivo como en el reproductivo, y por lo tanto más allá del perímetro del salario” (p. 17). Esto quiere decir que un trabajo puede o no ser remunerado, ya que se trabaja cuando se tiene un empleo con actividades precisas y bajo un determinado esquema de remuneración, pero las actividades no remuneradas como los cuidados de las y los hijos, personas mayores o que requieren asistencia, la limpieza del hogar, el esfuerzo de aprendizaje por parte de un estudiante, los voluntariados, etc., son también trabajo y a cada uno deberá estudiárseles de

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

manera diferenciada. Ahora bien, la ergonomía de la escuela francesa ha nutrido a la PDT con esta teoría del trabajo, recuperando la noción de que trabajar no es cumplir con la prescripción, sino que trabajar implica añadir a la prescripción aquellas destrezas y formas particulares para hacer frente a aquello que siempre se resiste en el trabajo. En pocas palabras el *trabajo prescrito* tiene que ver con la normativa, con los ideales de lo que debería ser un trabajo en particular y suele estar detallado en manuales operativos, reglamentos, etc., pero lo que llevan a cabo las y los trabajadores día con día es del campo del *trabajo real*, lo que añade el sujeto de sí mismo a la prescripción para lograr hacer lo que se le encomienda.

En cuanto al segundo punto, una teoría social del trabajo. Es importante considerar que el trabajo siempre se realiza en el marco de relaciones de poder y de jerarquías bien establecidas, es decir las formas de dominación que han existido a lo largo de la historia de la humanidad y la historia del trabajo. Para Dejours (2012), la primera relación de dominación en el trabajo es el dominio de los hombres sobre las mujeres, es decir que la noción de género es importante en esta configuración. De esta forma, la división sexual del trabajo, generará la ruptura entre trabajo de producción, inicialmente llevado a cabo por hombres y el trabajo de reproducción o sostén de la vida, también nombrado como trabajo de cuidados o *care* (Molinier, 2004, Molinier y Cepeda 2012; Molinier y Hirata, 2012, etc.), que ha sido históricamente colocado en manos de las mujeres. Ahora bien, la división sexual del trabajo no puede pensarse, sin la división social del trabajo, en la que elementos como raza y clase se presentan de manera muy evidente. Podríamos decir que hay trabajos deseables y trabajo que suelen ser denigrados, poco deseados o incluso desagradables y despreciados (como los llamados trabajos sucios). Los primeros, los trabajos deseados y altamente valorados, además de que suelen ser bien remunerados, son llevados a cabo por hombres blancos de posición económica estable; en cambio, los trabajos despreciables y poco valorados socialmente, suelen ser realizados por personas racializadas y de clases bajas, aquí también entra el trabajo doméstico remunerado. No considerar estos elementos en el análisis de lo que sucede en el trabajo, resultaría en una visión muy ingenua de lo que se estudia.

Ahora bien, de esta teoría social del trabajo, que implica las relaciones sociales no igualitarias, jerárquicas y de dominación, es de donde se desprenden las lógicas del trabajo y del trabajar, es decir, la división de tareas, la organización técnica del trabajo y con ello las formas de organización

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

del trabajo, es decir, la manera de disponer (administrar, gestionar) el trabajo. Estas formas de organización van variando en cada época y a lo largo del tiempo se van sofisticando. En la actualidad, bajo la sociedad neoliberal y globalizada, las formas de organización del trabajo están regidas por la evaluación individualizada del desempeño, la estandarización de los procesos y la flexibilización, todo ello a través de la mediación tecnológica. Estas formas de organización del trabajo tienen efecto en la manera en que se trabaja, pero también en el producto de trabajo, en las relaciones entre las personas y, por supuesto, tienen efecto sobre la salud.

Finalmente, la PDT habla de la centralidad psíquica del trabajo, tomando elementos del psicoanálisis que se unen al aporte a la cultura. Como hemos mencionado, trabajar implica poner el cuerpo entero, generar una serie de astucias para lograr la tarea que se propone. Quien trabaja pone de sí mucho más que sólo lo que se le demanda hacer (la prescripción) y esto es del campo del psiquismo, es decir del campo de la vida pulsional. Los y las trabajadores suelen poner una fuerte carga de energía pulsional en la actividad que desempeñan; el ingenio, la creatividad, la sensibilidad, la manera de hacer, de resolver, de pensar el trabajo e incluso de soñarlo, ¿de amarlo y odiarlo, podríamos decir? de hacer cuerpo con él proviene de lo más íntimo del sujeto; y es que se inviste libidinalmente al trabajo. La PDT encuentra esto ligado a la sublimación. Contrario a lo que plantea Freud respecto a que la sublimación es posible sólo para las grandes mentes, la sublimación para la psicodinámica del trabajo está presente en toda persona que trabaja, y por supuesto ligada a la contribución que hace a la cultura (*la Kulturarbeit*) (Dejours, 2021).

Los procesos de sublimación en el trabajo se encuentran entrelazados a la lógica del reconocimiento, que para Dejours (2012) pasa por tres niveles: el juicio de sí, el juicio del otro y el de la cultura; dicho de otro modo y a sabiendas de que no puede abordarse de manera exhaustiva el tema aquí, saber que se hace un buen trabajo, que el otro (colega, par de la misma comunidad de trabajo) reconozca ese buen trabajo (y que somos parte de la actividad deónica) y, finalmente, que ese trabajo signifique algo, en términos de la contribución a la cultura. Hay autores, que evidentemente hablan del fin del trabajo y sobre todo, del final de la conexión del trabajo con la cultura, sobre todo en los tiempos del neoliberalismo. La PDT, en cambio, apuesta a que siguen siendo el reconocimiento y la sublimación parte importante de lo que está presente en el trabajo:

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

Para poder cooperar hay que arriesgarse: entre otras cosas, a manifestarse, a mostrar lo que se hace y a decir lo que se piensa. Indudablemente es arriesgarse. ¿Por qué la gente prefiere arriesgarse en vez de hacer el trabajo simplemente reglamentado? Los que participan en la actividad deónica, de la vida del colectivo y del vivir juntos aportan, de hecho, una contribución superior a la cooperación, a la organización del trabajo, a la empresa, o a la institución y también a la sociedad. Si se implican de este modo es porque a cambio de esta contribución esperan una retribución... La retribución que moviliza a la mayoría de los trabajadores no es la retribución material. No porque sea insignificante, por supuesto, pero no es el motor. La retribución esperada es ante todo una retribución simbólica. Su forma principal es el reconocimiento... (Dejours, 2017, s/p)

Lo que puede visualizarse aquí, desde la psicodinámica del trabajo, es que el reconocimiento en el trabajo, que inicia por los procesos más inconscientes de sublimación, genera grandes cantidades de placer que es el que permite continuar. Sin embargo, el placer se juega y mezcla con el sufrimiento implicado en todo trabajo. El sufrimiento en el trabajo está presente en la resistencia misma de la materia para ser manipulada, esto quiere decir, que el trabajo, en todo caso, es una especie de conquista, que implica esfuerzo, cansancio y poner en juego astucias muy particulares. El placer y el sufrimiento, entonces para esta teoría, se van mezclando e hilando. El placer y el sufrimiento son necesarios para el trabajo. No será posible mantener un trabajo sólo placentero (no existe tal), como tampoco un trabajo en el que sólo haya sufrimiento. Y, sin embargo, nuestros tiempos y las lógicas de trabajo contemporáneas, van quebrando cada vez más, las posibilidades del encuentro, del hacer comunidad, del legado a la cultura y en ese sentido del lazo social, por lo que el sufrimiento es mucho mayor.

El sujeto del trabajo (con la doble acepción, tomado por el trabajo y el sujeto que trabaja) frente al sufrimiento, no permanece pasivo. Sabemos, desde el mismo Freud, que frente al sufrimiento hay una reacción defensiva que intenta proteger de ese malestar. Para el caso del trabajo, la PDT ha mostrado que las y los trabajadores desarrollan estrategias defensivas individuales o colectivas, que les permiten lidiar con ese sufrimiento, reprimirlo, taparlo o incluso adormecerlo por un tiempo. Para poner un ejemplo de estas estrategias de defensa en un colectivo de trabajo, podemos

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

nombrar los esfuerzos individuales de una persona que se ve sometida a una serie de demandas incumplibles para la productividad (como sucede en las lógicas de “cero errores” que tuvieron su auge sobre todo en empresas, o incluso la demanda de productividad científica en las universidades, etc.), ante estas demandas brutales, el sujeto desarrolla estrategias de defensa como la sobre-aceleración (Close, 2017) que permiten cumplir con lo que se demanda, a un costo físico muy elevado. De manera colectiva, por otro lado, las estrategias de defensa se presentan (sin una negociación, ni acuerdo entre el colectivo) para protegerse del sufrimiento y que haya una descompensación mayor. Dejours (2009) plantea en diferentes textos desde los años 70, las defensas de los trabajadores de la construcción, un trabajo que requiere de vencer el miedo de caminar en una viga a diez metros de altura, por ejemplo, requiere de defensas colectivas muy bien establecidas. En el caso de los trabajadores de la construcción aparecen los juegos arriesgados en el lugar de trabajo, el llamado a la virilidad, el uso del alcohol en el trabajo, etc.). LA PDT da ejemplos muy diversos en este sentido. En este texto, mostraremos algunas de las defensas de directivos que requieren de construirse un discurso de éxito para poder continuar con u trabajo que resulta tan demandante.

Pues bien, la psicodinámica del trabajo es una teoría compleja y vasta, que para su completa comprensión requiere de mayor espacio que los párrafos anteriores, pero consideramos que lo anterior permite a las y los lectores contar con una base teórica desde donde comprender los análisis que aquí arrojamos.

### **LAS ACTUALES FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EL VÍNCULO CON LA SALUD.**

Las personas dedican una gran parte de su vida al trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (2023) indica que este tiempo puede variar dependiendo del tipo de trabajo que se desempeñe, así como de país en país, pero considerando un trabajo de 40 horas a la semana, en la región latinoamericana, se suele trabajar entre 2000 y 3000 horas al año (y esto sin considerar el trabajo no remunerado como el trabajo de cuidados). Este tiempo, evidentemente, ha ido cambiando con el paso de los años y se ha ido regulando a partir de las normativas que establecen el tiempo de trabajo máximo por semana en cada país, sobre todo con miras a la posibilidad de

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

lograr condiciones para un trabajo decente (*decent job*); sin embargo, sigue siendo el trabajo una de las actividades que ocupan la mayor parte del tiempo vital de una persona, alejándose con ello esta posibilidad de un trabajo digno. La OIT ha mostrado en sus estudios, que la organización del tiempo de trabajo impacta sobre la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal, generando efectos importantes a nivel físico, emocional, familiar e incluso social, por lo que se vuelve sumamente importante pensar el trabajo y estudiar lo que acontece en torno a la salud de las personas en el entorno laboral.

Si bien es cierto que el tiempo de trabajo y la organización del mismo (horarios de trabajo) son importantes factores a considerar dentro de un análisis de la salud de los trabajadores, se deben contemplar también otros elementos, que en términos de condiciones de trabajo son muy relevantes (OIT, 2016). Estamos hablando del salario, del tipo de contratación, de las condiciones físicas del entorno de trabajo, del acceso a las herramientas y materiales necesarios para su desempeño, de la seguridad del empleo, de la posibilidad de negociaciones colectivas, entre otras. Todas ellas, tienen efectos sobre las personas, sobre su salud, su relación subjetiva con el trabajo, sobre sus vínculos e incluso en la esfera familiar. Estudios hay muchos sobre esto, se ha probado constantemente que las condiciones de trabajo favorecen o deterioran la salud física y emocional de las personas, de eso no hay duda alguna. Guerra, Suazo y Campo (2020) lo muestran en un estudio con conductores del transporte colectivo, Vega-Ruiz (2020) analiza el concepto mismo de salud a la luz de su relación intrínseca con el trabajo; muchos autores incluso insisten en la importancia del seguimiento puntual de los procedimientos en el trabajo para lograr una seguridad y una salud óptimas (Ortega, Rodríguez y Hernández, 2017), por sólo nombrar algunos trabajos de manera genérica para ilustrar la importancia del tema. La OIT (2014) ha hablado de esto desde hace mucho tiempo recalando la prevención como punto nodal.

Sin embargo, a todo esto hay que agregar elementos que suelen ser más estudiados desde la sociología, la economía e incluso desde la filosofía que en la psicología, que son las formas de organización del trabajo. La OIT (2016) coloca a las formas de organización del trabajo como parte de las condiciones de trabajo; sin embargo, preferimos basarnos en distintos autores (Duarte, 2017, Dejours, 2009) quienes afirman que las formas de organización del trabajo, es decir, las formas de dominación dentro de las organizaciones de trabajo van a disponer dichas condiciones

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

y, evidentemente, las maneras de realizar el trabajo. Hacemos esta diferenciación que nos parece muy importante, ya que las maneras en que se organiza el trabajo tienen un efecto sobre el trabajo mismo (como tal en la actividad, en términos del quehacer específico a desarrollar, pero también en el producto final del trabajo), sobre la manera en que las personas se relacionan con su trabajo, con los colegas y con la jerarquía. y esto a su vez impacta a las personas física y emocionalmente.

Las formas de organización del trabajo contemporáneas están caracterizadas, como dijimos en párrafos anteriores, por tres situaciones precisas: la evaluación individualizada del desempeño, la flexibilidad y la estandarización del trabajo (Duarte, 2017). Estos tres elementos, han revolucionado de manera muy importante las maneras en que se realiza el trabajo en estos tiempos y por supuesto, la manera en que las personas se vinculan con su trabajo (Ros, 2020; Włosko, 2020). Se han documentado ampliamente los efectos de las formas de organización del trabajo sobre la salud de los trabajadores. Los trabajos de Christophe Dejours (2009, 2012, 2021) a lo largo de más de cuatro décadas han sentado las bases para comprender los efectos dañinos sobre las y los trabajadores cuyas formas de trabajar se ven comprometidas por las lógicas del *management* y que han ido sofisticándose a lo largo del tiempo hasta aparecer la actual lógica de trabajo uberizado (Radetich, 2022) o lo que nombra Sadin (2018) como la siliconización del mundo.

Respecto de las tres formas de organización del trabajo mencionadas (estandarización del trabajo, flexibilidad y evaluación individualizada del desempeño), hay estudios que centran su análisis en sus efectos. Rolo (2015) muestra el caso de los *call centers* y cómo el trabajo termina siendo tan constreñido por estas tres formas de organización del trabajo, que las personas que trabajan en este tipo de actividad no suelen sostenerse por mucho tiempo, a menos que desarrollen estrategias defensivas a partir de la práctica común de la mentira. Por otro parte, Hernández (2022) muestra en un estudio con docentes de la educación a distancia, que los procesos de estandarización del trabajo dejan al cuerpo docente sin posibilidad alguna de contribuir a su propio trabajo, de identificarse con él y desarrollar la creatividad que es indispensable para posibilitar un trabajo que cobre sentido en la vida. Así mismo, la autora muestra que, si bien la flexibilidad tiene algunas ventajas, deja a los trabajadores a merced de la auto-exploitación (esto sucede más en trabajos en los que está implicada la mediación tecnológica) y finalmente, en cuanto a la evaluación

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

individualizada del desempeño, ésta no sólo se torna un medio de vigilancia y control del trabajo, sino que también deja de lado el trabajo real de los trabajadores.

Pues bien, las formas de organización del trabajo generan en los trabajadores formas de sufrimiento muy diversas y que han sido ampliamente documentadas. Las formas y mecanismos de gestión (formas de dominación) en el trabajo generan formas de estar en el trabajo, maneras de vincularse subjetivamente con él, pero también formas de lazo social. Dejours y Gernet (2014) han documentado ampliamente, a partir de su experiencia en clínica del trabajo, las patologías y psicopatologías que se desarrollan en una organización de trabajo deletérea. La autora y el autor van detallando de manera muy minuciosa cómo se presentan casos de depresión cuando las exigencias rebasan toda posibilidad de logro, o bien cómo está mucho más presente la posibilidad de depresión, cuando hay condiciones precarias de trabajo, con bajo o nulo reconocimiento. Y es que, como ya mencionamos, el reconocimiento no es únicamente un estímulo económico o bien un incentivo social, sino que el reconocimiento implica el retorno de la mirada del otro sobre lo que uno es/hace. Dejours, desde la psicodinámica del trabajo ha planteado desde hace mucho tiempo la importancia (la centralidad) que tiene el trabajo para una persona. Es incluso, un medio para reponerse de una historia familiar dolorosa. O bien, de confirmar ese “destino” que aparece muchas veces en la historia familiar infantil (Dejours, 2024).

Dejours y Gernet (*ibid*) describen ampliamente las enfermedades ligadas al trabajo, desde los trastornos músculo-esqueléticos y las enfermedades cardiovasculares, hasta situaciones psíquicas de mayor gravedad como los brotes psicóticos en el lugar de trabajo, los suicidios e intentos de suicidio, las patologías postraumáticas derivadas de la violencia o la peligrosidad del trabajo, el acoso sexual y moral (que hablan de las relaciones de poder que se gestan al interior), las adicciones y abuso de fármacos y psicofármacos para cumplir con la demanda, que pasa por la sobre-implicación del trabajador para alcanzar metas y que deriva en una hiperactividad y la posibilidad de caer en el burnout. La autora y el autor plantean también, lo que sucede con el desempleo.

El problema para estos autores es que regularmente estas patologías se miran de manera aislada e insisten en que una clínica del trabajo permite ver los anudamientos entre lo social y lo individual.

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

Lo anterior quiere decir que además de pensar en las condiciones de trabajo, alguien que se ocupa de estudiar la salud en el ámbito laboral, no debe dejar de lado lo que acontece dentro de las organizaciones por efecto de las estructuras sociales, económicas y políticas. Esta mirada, sale de la ingenuidad de pensar que las personas presentan patologías físicas y emocionales en el trabajo por razones de tipo individual (porque no son lo suficientemente fuertes, comprometidos, resilientes o porque son lábiles emocionalmente o sólo son derivadas de problemáticas personales y/o familiares). Y en este mismo sentido, se vuelve muy complicado demostrar que el suicidio, el infarto al miocardio, el derrame cerebral, o bien un profundo proceso depresivo, etc., están ligados con situaciones laborales.

El documental que realiza Feyner (2017), con un cuidadoso manejo de testimonios en torno al *burnout* y sus efectos sobre la salud física y mental de los trabajadores, muestra la importancia de tener una mirada transdisciplinaria y multi-referencial en la localización de los efectos de una organización de trabajo dañina y evidentemente, de la necesidad de realizar cambios a este nivel. Esto quiere decir que una intervención en salud en el trabajo debe contemplar no únicamente las cuestiones relativas al trabajador, sino también promover cambios dentro de las organizaciones o instituciones de trabajo, de otro modo, el trabajador queda sumergido en una situación que repetitivamente lo llevará a desarrollar procesos de enfermedad (Hernández, 2020).

En síntesis, aun cuando existen bases suficientes para comprobar que la salud de las personas se vincula con el trabajo, suele no pensárseles en vínculo, más que a partir de nociones relativas al estrés como foco principal y sabemos que la situación es mucho más compleja. Sin embargo, sigue resultando muy difícil comprobar que una enfermedad (sobre todo del campo de lo “psi”) se presenta como resultado de una determinada situación de trabajo. Ha habido avances; sin embargo, estos son lentos y un tanto insuficientes.

En México estos pasos iniciales se han traducido en la Norma Oficial Mexicana 035 sobre la Prevención de Riesgos Psicosociales en el trabajo. LA NOM-035 es un primer intento por darle lugar a la salud mental en la legislación sobre el trabajo. Sabemos bien que es insuficiente (Hernández, 2022c), pero al menos permite abrir la temática como un problema real a resolver y comenzar a pensar en cambios, que vayan incorporando formas de intervenir en las organizaciones de trabajo. Y es que “la NOM-035 no promueve que se generen cambios en la organización del trabajo, sino paliativos que permitan la mejor adaptación del trabajador a dichas formas” (p. 113);

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

a esto agregamos que incluso no se logra una tal adaptación, sino una habituación silenciosa. La psicología, en este sentido, tiene la obligación de pensar, repensar y contribuir con su saber a las legislaciones al trabajo, ya que queda un camino muy largo por recorrer en materia de salud en el trabajo, que no debe quedarse únicamente en la prevención del estrés, sino contribuir a la posibilidad de cambios en la organización misma y, por supuesto, cuando el daño a la salud ha ocurrido, generar dispositivos, estrategias de intervención serias que abonen al restablecimiento de la salud de las personas.

### EN TORNO AL MÉTODO.

El presente análisis se realiza en el marco de una investigación de corte cualitativo<sup>2</sup>, en la que, a partir de entrevistas a profundidad con directivos y directivas de importantes empresas trasnacionales de la Ciudad de México, se analizan las dinámicas de placer y sufrimiento en el desempeño de este tipo de trabajo y, en este sentido, cómo viven y resisten a las formas de organización del trabajo.

Se entrevistó a siete directivos, tres mujeres y cuatro hombres. Al inicio, se contemplaban diez participantes; sin embargo, sólo 7 finalizaron el proceso de entrevista. Describimos, a continuación, a 9 participantes; sin embargo, las últimas dos participantes (Sofía y María) sólo acudieron a la primera entrevista. A las y los participantes les hemos dado nombres ficticios de modo que se respete el anonimato:

- **Layla.** Mujer soltera, de 36 años, Gerente de Estructuras en una importante empresa de Construcción en la Ciudad de México.
- **Maribel.** Mujer, casada, con un hijo adoptivo, 41 años. Directora de Recursos Humanos en una empresa inmobiliaria en la Ciudad de México.
- **Luna.** Mujer, casada, sin hijos, de 43 años, Gerente de Recursos Humanos en una empresa inmobiliaria en la Ciudad de México.

---

<sup>2</sup> Esta investigación es mucho más amplia, pero para efectos de este capítulo, se retoman sólo algunos aspectos precisos.

- **Augusto.** Hombre, casado, sin hijos, de 35 años. Director Comercial de una empresa de stock de imágenes en la Ciudad de México.
- **Omar.** Hombre, divorciado, con 2 hijos adolescentes, de 48 años de edad. Gerente comercial en una empresa de Seguros en la Ciudad de México.
- **Gerardo,** divorciado, padre de una adolescente de 47 años de edad. Subdirector de Banco en una empresa de Seguros de la Ciudad de México.
- **Luis Fernando.** Hombre, casado, con hijos adultos, de 60 años, Gerente de Finanzas de una empresa textil en la Ciudad de México.
- **Sofia.** Mujer, vive con su pareja, sin hijos, tiene 35 años dude edad, Directora de Medios Digitales en una agencia de publicidad.
- **María.** Mujer, casada, sin hijos, 37 años de edad, Directora de Finanzas en una empresa del sector financiero.

Se realizaron, con cada participante, entrevistas a profundidad, con base en trayectorias profesionales, que podemos definir como los recorridos o los itinerarios de trabajo a lo largo de la vida de una persona, es decir, su ser y hacer a lo largo de la vida laboral (Zúñiga, 2013). Se realizaron tres sesiones de entrevista de aproximadamente 2 horas de duración cada una, con cada uno de las y los participantes. Cada sesión de entrevista tuvo una intención específica, desde los ejes de entrevista planteados: Sentido y significado del trabajo, Perspectiva sobre las formas de organización del trabajo, Sufrimiento / Malestar subjetivo en el trabajo y Estrategias defensivas y de resistencia.

Todas las entrevistas fueron grabadas en audio, transcritas, codificadas y categorizadas para su análisis. Las categorías finales de análisis fueron las siguientes:

- Sentido y significado del trabajo.
- Trabajo empresarial hoy en día.
- Condiciones de trabajo.
- Formas de organización del trabajo.
- Placer y sufrimiento en el trabajo.

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

- Ser mujer en puestos ejecutivos.

El marco teórico con el que se analiza el material recopilado es la psicodinámica del trabajo. Al finalizar los análisis, se hace una devolución de los análisis a los participantes, quienes firmaron previamente un consentimiento informado. Es importante mencionar, como parte de lo que se analiza, que los tiempos de los participantes complicaban la realización de las entrevistas; los continuos cambios de fecha y horario fue una característica de este trabajo de campo. Como puede suponerse, las características de su trabajo, así como las lógicas de gestión en las que están involucrados, hicieron complejo concretar entrevistas. En un caso, el participante no logró concretar la primera entrevista. En los casos de Sofía y María sólo uno de tres encuentros pensados.

### **EL TRABAJO EMPRESARIAL: ENTRE LA “MANO DURA”, LA OBEDIENCIA MÍNIMA Y LA SERVIDUMBRE VOLUNTARIA.**

De inicio, debemos afirmar que no puede generalizarse ninguna forma de trabajo. Afirmar cualquier caracterización del trabajo empresarial caería en generalizaciones absurdas que dejan de lado la singularidad de lo que ocurre en cada espacio de trabajo, en cada organización, en cada sector y profesión y, por supuesto, en cada sujeto. Esto quiere decir que el trabajo debe estudiarse en su singularidad. A pesar de esto, las grandes empresas transnacionales guardan ciertas similitudes en cuanto a la actuación en un contexto globalizado y neoliberal. Abordaremos en este apartado lo que detallan las y los participantes en torno a su vivencia en el trabajo empresarial.

La mirada que imprimen las y los participantes en torno a qué implica el trabajo de dirección o de mandos medios en una empresa, suele estar ligado con la noción de “mano dura”, pareciera que existe un discurso no muy claramente ubicado en alguien o en algo, pero que apunta a ser duro con el personal a su cargo; esto tiene que ver con que son este tipo de puestos los que encabezan el funcionamiento de las estrategias de poder y dominación dentro de las organizaciones. Sin embargo, esta solicitud de mano dura parece ser mediada o negociada por el sujeto en tanto sus valores y creencias, pero también en tanto su relación subjetiva con el trabajo, su trayectoria laboral y social y, en este sentido, incluso en tanto su historia infantil. Las entrevistas nos llevan a pensar que, ante solicitudes implícitas o explícitas de actuar con cierta dureza o severidad con las y los subalternos, las personas ponen en juego estrategias que les permiten lidiar de mejor forma con la

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

situación (que implica un sufrimiento ético), sobre todo si sus convicciones personales les impiden acatar la solicitud. Gerardo, subdirector bancario, planteaba: “*Hasta cierto punto, te tienes que volver un cabrón. Yo con mi forma de ser, se me dificulta, pero tienes que encontrar el medio porque si no, te comen. Yo creo que en mi caso ser confiable fue lo que me funcionó...*”

Dentro de los espacios empresariales, aún con los discursos de felicidad y de liderazgo positivo, impera el imaginario de jefes sin escrúpulos, sin miramientos (la “mano dura”), pero que a la vez son serviles con la empresa y/o con sus jerarquías; la expresión de Gerardo muestra que, si no cumples con ese imaginario, “*te comen*”, ¿quién se come a Gerardo si no cumple? Esta solicitud de dureza que proviene de una voz impersonal (aunque en ocasiones sí se encarna en una persona real), es la solicitud de comportarse como un canalla. Retomamos la lógica del canalla derridiano que es siempre un otro externo (Derrida, 2005) Discurso canalla que hay que acatar, posición canalla que hay que ocupar. Layla afirmaba: “*y si no eres una hija de la chingada con todo mundo, no mereces estar. Si no hablas como pirata, ¿por qué estás ahí?*” Es llamativo el uso de lenguaje vulgar para expresar este lugar que se debe ocupar, el lugar del canalla. En ningún otro momento de las sesiones de entrevista, los participantes se expresaron con palabras altisonantes, pareciera que esto los rebasaba. Luis Fernando, logrando contenerse, afirma: “*Yo sé que no he llegado más alto en la empresa por mi forma de ser. Me lo dijo alguna vez el que fue presidente de la compañía: Luis Fernando, tú sabes mucho, pero... tienes que mostrar más pantalones. Me lo dijo con otra palabra, claro*”. La alusión a los pantalones (a los testículos no nombrados por Luis Fernando) y en este sentido, a la virilidad, está continuamente presente. Parece que el sector de mandos altos y medios en las empresas todavía está muy marcado por lógicas patriarcales muy claras, que aun cuando haya cada vez más mujeres ocupando estos puestos, las lógicas parecen no variar en su estructura, a esto regresaremos en el último apartado.

De esta manera, la posición canalla se cumple siempre, pero habrá que pensar en la movilidad del elemento canalla bajo la respuesta singular de las y los directivos. Algunos tenderán a obedecer ciegamente, aunque en ocasiones se violenten a otras personas, el “sólo seguía órdenes” que analiza Arendt con la banalidad del mal y que recupera Dejours (2009) con la banalidad de la injusticia; hay, por otro lado, quienes encuentran vías para aminorar el sufrimiento ético y pasan un poco de la solicitud canalla a ellos mismos y mismas (sobre-exigencia, culpabilización, etc.), una especie

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

de distribución de la violencia canalla hacia la propia persona. Y, por último, quienes logran por medio de trucos, dobles vueltas, etc. una desobediencia somera, la obediencia mínima de la que habla Gros (2019). Es síntesis, parecen haber tres posibles posiciones: a) la obediencia absoluta, b) la obediencia con culpa y c) la obediencia mínima. Las entrevistas mostraron estos caminos de múltiples formas, desde Luna que prefiere ella sacrificar su fin de semana trabajando la propuesta que urge para el lunes, porque sabe que sus subalternos tienen hijos y ella no. Hasta Maribel que obedece la recomendación de su jefe de postergar su maternidad para lograr los objetivos de crecimiento de la empresa; hasta Gerardo que negocia tiempos de entrega para que sus subalternos puedan irse a descansar. Lo cierto es que ninguno habló de desobediencia, lo que confirma el planteamiento de Dejours (2013b) respecto de la necesaria dosis de servidumbre voluntaria<sup>3</sup> para el funcionamiento de un espacio de trabajo.

Nos preguntaríamos, ¿cuál es el límite de la obediencia y de la desobediencia? ¿Por qué unos optan por la obediencia absoluta y otros por la mínima obediencia, mientras otros se sacrifican por el equipo, terminando como víctimas de la situación? Parece que la respuesta está en su relación subjetiva con el trabajo y con sus historias familiares e infantiles. Es de remarcarse, que, en todos los casos, los entrevistados hablaron en algún momento de sus historias infantiles (sin que fuera parte de las preguntas de la entrevista). Y es que cuando se habla de trabajo, se narran también las experiencias de la vida, los momentos importantes y complejos de la historia personal y social, los anhelos, los intereses, las fantasías, los miedos, es decir, del deseo. Hablan de su novela familiar, de la *Geschichte*<sup>4</sup>, de la ficción que sostiene su lugar en la vida y desde el cual estructuran sus maneras de trabajar y el sentido que otorgan al trabajo.

---

<sup>3</sup> Abordamos aquí la noción de servidumbre voluntaria que trabajó Étienne de la Boétie en 1574, en su libro *El Discurso de la servidumbre* (2021).

<sup>4</sup> *Geschichte* en alemán, historia. Decidimos recuperar el término alemán usado por Freud para hablar de la novela familiar del sujeto, al carecer en español de un término similar, como el alemán o el inglés, *story*, diferenciándolo de la historia oficial de los hechos.

Maribel es una trabajadora que se exige mucho, que podía entrar a las 7 de la mañana y salir a las 2 o 3 de la madrugada del trabajo, que obedece sin rechistar las órdenes del presidente del consejo de administración de la empresa, su jefe directo, a quien a pesar de violentarla, estima y agradece sus enseñanzas y afirma: *“Yo creo que lo exigente me viene de la infancia, de mi papá. Con él era siempre de cumplir...”* Con un padre militar y una madre que la violentaba físicamente, sus posibilidades de desobedecer eran mínimas. Una imposibilidad subjetiva para responder de otra forma hace que ella declare de su jefe: *“Además, yo me ponía muy nerviosa porque él perdía el control, él gritaba siempre y a mí me temblaba la voz. Si me gritaba en su oficina como que no me sentía mal, pero si era afuera sí me ponía nerviosa...”* A partir de esta narración comienza a describir la violencia de su madre con ella cuando era niña, que solía ejercer en privado y en público. Omar también habla acerca de su infancia, de las enseñanzas de su padre y su abuelo con respecto a la responsabilidad en el trabajo y cómo él cumple su deber siempre, pero siempre pensando en el bien de toda la gente, como le enseñaron en casa.

¿Cómo distinguir la noción de servidumbre voluntaria de la noción de compromiso y responsabilidad? ¿en dónde residen los límites? Porque justamente es la servidumbre voluntaria la que impide que se den los cambios en una organización de trabajo. Si las y los trabajadores están cumpliendo ciegamente, sirviendo voluntariamente, sin cuestionamiento, sin percibir incluso las situaciones dañinas que se presentan para la comunidad de trabajo, o banalizándolas, el efecto es devastador. Si las subjetividades de nuestros tiempos están cooptadas por la lógica del discurso del *management*, ¿cómo pensar otras formas? ¿cómo resistir a aquello que tanto daña a las y los trabajadores. Del dar todo por la empresa como Maribel, dejando de lado sus anhelos personales como el de ser madre, hacer de todo porque hay que ser flexibles, aunque no tenga nada que ver con la función para la que fueron contratados. Luna afirma: *“Yo creo que todos hacemos más allá de lo que nos toca. Y sí, aquí hacemos de todo, pero por agilizarlo. Entonces, a veces no te percatas, pero en estricto sentido, no te toca... Éste es el nivel de este grupo, así que te adaptas o te adaptas”*. ¿Por qué adaptarse a esto? Una respuesta evidente y también comprensible es que las personas se adaptan por no perder el empleo, aquello por lo que han luchado toda su trayectoria laboral, etc., pero parece que hay más motivos y tienen que ver con la relación subjetiva que tienen con el trabajo, misma que se engarza con la historia de vida y la historia infantil de las personas;

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

en algunos casos posibilitadas subjetivamente para resistir<sup>5</sup> a ciertas lógicas dañinas y, en otras ocasiones, imposibilitadas subjetivamente para un movimiento. Sofía afirma: *“El trabajo para mí es todo... No puedo parar de trabajar. A veces me canso mucho... siento que, si paro, voy a terminar como una fracasada, como terminó mi padre”*. Y como puede preverse, este tipo de posicionamientos al trabajar les vulnera en múltiples sentidos, no sólo puede hacerles más proclives a una obediencia ciega y un sometimiento a lógicas de trabajo extremo, sino también a un desgaste tal que lleve al *burnout*.

Para sintetizar, cada persona vive el trabajo y las dinámicas de ejercicio del poder implicadas en él, desde la relación subjetiva que ha podido construir con su trabajo. Todas las descompensaciones en el trabajo vienen como una respuesta desde las fuerzas de dominación, sobre el psiquismo. Porque evidentemente, el trabajo no es un ambiente, sino todo eso que ocurre en el psiquismo, vía la sublimación. Las personas que están más comprometidas son quienes corren mayor riesgo (Dejours, 2024).

### ¿CÓMO SE HABITA/TRANSITA UN TIEMPO FRENÉTICO?

Las demandas en el trabajo empresarial, sobre todo para mandos medios y altos, pueden llegar a ser enormes. Se coloca en manos de las y los trabajadores un gran número de responsabilidades que es necesario cubrir en tiempos regularmente cortos (esto, por supuesto, está ligado con las formas de organización del trabajo en la actualidad) y con la presión adicional de dirigir grupos y su trabajo. Estas responsabilidades hacen que el trabajo se lleve a cabo en una manera continua, sin posibilidad de dar espacio a un tiempo de corte, de detención, de pensamiento y de reajuste. Luna afirma: *“Te absorbe... No, no es que la empresa te absorba, es que tú te haces así. Tú te mimetizas con la empresa. Es que vas viendo que la empresa tiene necesidades y tú te vas involucrando. A veces veo, son las nueve, las doce y ahí estás...”* El tiempo frenético, de tareas

---

<sup>5</sup> “La resistencia como una perspectiva emancipadora, es decir, dirigida para que el sujeto logre una forma de autonomía a la vez psíquica, social y política, dentro de una situación de trabajo atravesada y estructurada por las redes sociales de dominación” (Duarte, 2017, p. 81).

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

que nunca acaban, de “*lo que urge para ayer*”, etc., configura la cotidaneidad de su trabajo y esto se complejiza con los engranajes personales, sociales y afectivos que están movilizándose.

Creemos que esta fuerte demanda suele sostenerse de lo que denomina Berardi (2015) como discurso felicista, el cual promueve la motivación, el aguante, la resiliencia, pero que también coinciden con los discursos del *management* y, que, en conjunto, promueven la invisibilización del sufrimiento. Así, la *voyoucratie* y la *happycratie*<sup>6</sup> se unen y se confunden. Estamos entonces ante un tiempo frenético o dicho de otro modo, felizmente canalla. Sofía plantea lo siguiente: “*Como dice el coach en el trabajo, ser resiliente es permitirte adaptarte, no quebrarte, es tener la mejor actitud posible... Yo no me fijo en los problemas, sino en las soluciones*” Esta expresión que utiliza Sofía pudiera leerse como una buena manera de posicionarse ante los problemas o las dificultades en el trabajo, pero en realidad es una estrategia defensiva contra el sufrimiento, que deriva en una imposibilidad de cambio, así como la alienación del sujeto. Hay subjetividades cooptadas por estos discursos felices y canallas.

No todos los participantes se colocan desde esta visión, la mayor parte se juegan constantemente entre lo placentero y el sufrimiento y otorgándole un lugar muy importante en sus vidas, como afirmará Luis Fernando: “*A veces odiamos el trabajo, a veces lo amamos, lo cierto es que te da un suelo donde pisar... Yo soy por el trabajo, no sé qué haría sin él*”, coincidiendo con Layla, quien dice: “*El trabajo es mi medio de subsistencia, pero sobre todo es mi segunda casa porque paso mucho tiempo ahí... A veces es una casa medio hostil... Las relaciones no son fáciles, hay que ir sorteando las situaciones, pero uno aprende a sobrellevarlo...*” La ambivalencia tan clara frente al trabajo es una característica de estos tiempos; se le ama, se le odia, se le sobrelleva, pero es un suelo donde pisar, una segunda casa, que se juega entre la hostilidad y la familiaridad.

---

<sup>6</sup> *Voyoucratie*, se ha traducido al español como *canallocracia*. Se retoma la palabra en francés, como la ocupa Derrida. *Happycratie*, en cambio, refiere al libro en español, de Cabinas e Illouz (2019) *Happycracia*, pero se usa en francés aquí, para hacer el juego de palabras.

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

Ahora bien este tiempo frenético, se ha acentuado con el continuo avance de la mediación tecnológica y el teletrabajo que se ha ido incorporando en la vida cotidiana de casi todas las personas y espacios de trabajo. Este avance e instalación definitiva de las tecnologías en el mundo del trabajo ha abierto la puerta a la pérdida de límites (Hernández, 2022), no sólo en cuanto a los tiempos de trabajo y de ocio, sino a los límites del cuerpo mismo, incluso del pensamiento y sus capacidades (Berardi, 2012). Un tiempo que impone ritmos muy particulares, en los que, como decíamos, no hay posibilidad de detenerse, de descansar, de pensar, pero tampoco de hablar con otras y otros sobre lo que debe hacerse en situaciones determinadas, cuando se presenta un problema, por ejemplo. Las decisiones deben tomarse rápido, expeditas y muchas veces de manera individual, en palabras de Omar: *“Y sí, llegará el momento en que los tiempos que nos piden no serán posibles y ahí habrá que replantear parte de lo que hacemos... Año con año las metas que nos pusimos van siendo más altas...”* ¿Cuándo se logra replantear algo? ¿cuándo se llega un límite? ¿Qué tiene que ocurrir para que las personas consideren que la exigencia es demasiada? Más bien parece que el sujeto se ajusta a la demanda de nuevos objetivos.

Ahora bien, la Psicodinámica del trabajo ha mostrado, lo fundamental de la discusión, de la deliberación en torno al trabajo y es justamente bajo este tiempo frenético, que el trabajo se vuelve cada vez más individualizado. En muchas ocasiones, a lo que llaman trabajo en equipo, no es más que un ensamblaje de partes realizadas de manera independiente por diferentes personas. El trabajo, de esta forma, se degrada en múltiples maneras, pero el lugar de quien trabaja también. Omar planteaba respecto de esto, lo siguiente: *“Obviamente hay aspectos de trabajo que no puedes consensuar. No puedes traer a tu equipo de trabajo y hacer lluvia de ideas porque eso te va a llevar a retrasar tu trabajo, entonces lo tienes que hacer sobre la marcha... A veces no hay tiempo ni de agarrarle cariño al proceso...”* La estandarización, la individualización del trabajo son marcas de este tipo de puestos.

Las expresiones de los y las participantes al respecto de sus tiempos y lógicas de trabajo son muy variadas, pero nos permiten pensar en este tiempo que hemos llamado aquí como frenético, imparable, loco incluso; el tiempo del *multitasking*, en el que los límites temporales son otros. Omar afirma: *“Si puedo, me desconecto completamente del trabajo los fines de semana, pero a veces en fines de semana hay que ir a trabajar...”*, María, en cambio, excede el tiempo laboral, su

## TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

miedo a un nuevo recorte de personal, la hace generar una lógica muy agotadora: “*Los sábados y los domingos también trabajo en casa, me llevo la computadora y unas horas le meto al trabajo. A mí no me vuelve a pasar lo que ya me pasó. Si hubiera en algún momento un recorte de personal, a mí no me va a tocar. Me hago indispensable porque me hago indispensable*”. Sofía, coincidentemente afirma “*... Yo tengo más de un mes acumulado de vacaciones, ¿sabes cuando las voy a tomar? Probablemente nunca, yo ya asumí que se perderán y no porque no me las den, sino porque no hay posibilidad de detener el trabajo*” Este tiempo irrefrenable termina por tomar gran parte de su tiempo de vida personal, familiar, social y de pareja. Luna, incluso describía en una de las sesiones de entrevista, una discusión que tuvo con su pareja, ya que, ante la propuesta de éste para ir al cine, ella decide aceptarla, pero llevarse su computadora para trabajar mientras ven la película, evidentemente, terminaron cancelando la salida, es curioso que al teletrabajo no se le considera tiempo de trabajo. Antes estas situaciones, aparece de nuevo la pregunta sobre la obediencia, el sometimiento, la servidumbre voluntaria ante esquemas de trabajo que son altamente nocivos y que terminan por ser bastante nocivos y que a la vez sostienen subjetivamente una serie de cuestiones particulares de la historia de vida.

Observamos también que hay quienes encuentran imposible, violento, grosero el que no se respeten y establezcan tiempos de trabajo. Augusto afirma: “*... Nunca trabajaría en un lugar donde no se te respete como persona, en el sentido de tu tiempo. Me parece una falta de respeto que te hagan trabajar el 24 de diciembre, cuando estás preparando la cena*”. Igualmente, Luis Fernando afirma de sus subalternos: “*El horario es muy claro, de 9 de la mañana a 6 de la tarde... entonces si te tienes que quedar es que no administras bien tu tiempo de trabajo. Acá no es bien visto quedarse tarde*”. Las diferencias de posicionamiento son singulares, pero también están vinculadas con las reglas y lógicas del lugar de trabajo. En este sentido, hay espacios de trabajo en los que se contempla un horario que nunca se cumple y otros en los que el discurso de eficiencia no empata con la extensión de horarios de trabajo, pero también encontramos la extensión voluntaria del tiempo de trabajo, que parece vinculado con una sobre-exigencia importante, en la que la mirada colectiva enmarca las prácticas nocivas.

Aunado a este tiempo frenético, se encuentra un discurso de “cero errores”, que se viene gestando desde los años 80 con las lógicas de la excelencia de Gaulejac (1994), pero que, sofisticado hacia

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

la exigencia sin límites, coopta muchas veces la subjetividad de los trabajadores, normalizando la precariedad, la explotación, la auto explotación (Han, 2012) y el maltrato. Luis Fernando afirma:

*“En la empresa no hay posibilidad de errores. Si se van a hacer las cosas, se hacen bien desde la primera... El error no se permite aquí y esto es muy claro en los valores de la empresa...”* Layla, en este mismo sentido dice: *“Para mí un error es un fracaso, dicen algunos que es una oportunidad de aprendizaje, a mí me cagan sus oportunidades de aprendizaje, es un fracaso... es una mancha, una arruga, se ve y yo lo veo, ¡cómo no lo ven!”* De la absurda idea de eliminar los errores, las fallas, ¿la falta? en muchas empresas, hacia subjetividades cooptadas por el discurso, alienación, evidentemente invisible para sus ojos. Gerardo termina diciendo: *“Muchas cosas van cambiando con el tiempo... esto significa para mí, como una vida de aprendizaje y una manera de estar siempre activo, al día, alerta, a la defensiva... despierto, al tiro para no equivocarte”*. Estar despierto, preparado para el ataque, a la defensiva, ¿de qué se tienen que defender? Ciertamente de las presiones externas (las demandas de productividad, de lo que hemos nombrado aquí como la canallocracia, etc.,) pero parece que también de lo internamente se gesta como una exigencia supersónica, en ocasiones masoquista y deriva en una servidumbre voluntaria que viene muy bien con un sistema altamente explotador.

No se habla del sufrimiento, se vive en silencio, se le acalla, se le banaliza e invisibiliza, porque el sufrimiento muestra debilidad y en un tiempo como éste en el que la competencia exacerbada y el individualismo priman por sobre la comunidad, las luchas por el mejor lugar son luchas descarnadas (Berardi, 2012). Y es aquí, donde acuden a esta situación, las defensas viriles (Dejours, 2012): el discurso de fortaleza, el ser, en palabras de las y los entrevistados “un cabrón”, “tener pantalones” “ser una hija de la chingada”. Estas estrategias defensivas suelen configurarse desde la individualidad, la degradación de los colectivos de trabajo no deja mucho espacio a las defensas colectivas y mucho menos a estrategias de resistencia, pero ¿qué sucede cuando éstas se agotan, cuando ya no son suficientes para proteger del sufrimiento, cuando ya es inevitable ver lo que lastima, lo que no está funcionando? El colapso. María describía el brote psicótico de un compañero directivo de la empresa donde trabajó anteriormente: *“De repente, comenzamos a escuchar gritos y cómo azotaban cosas... De repente salió Raúl de su oficina en bóxers gritando...”* Un directivo que tiene un quiebre psíquico como éste en un día cualquiera en la oficina no es un dato menor, ni tampoco debe ser considerado como una situación de enfermedad mental

## **TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

de una persona en individual. Si bien es cierto que ese quiebre ya estaba dado por una cierta grieta en la estructura psíquica de esa persona, una situación de trabajo violenta, muy precaria o dañina puede ser suficiente para terminar de desestabilizar a una persona.

Como hemos mencionado en repetidas ocasiones, el trabajo puede significar para una persona, la posibilidad de renegociar, re-significarse frente a su novela familiar, poner en juego otra historia. El trabajo, afirma Dejours (2021) puede producir lo peor y lo mejor. Layla lo manifiesta de esta forma: *“para mí, ser ingeniera civil creo que principalmente significa romper con un esquema de las mujeres en mi familia... Significa ser una mujer con recursos... Es construir algo donde no hay nada”*. Si las formas de organización del trabajo permiten que las personas puedan poner en juego esta resignificación, esta negociación, como lo es para Layla, el trabajo resulta mucho más una fuente de placer. En cambio, si el trabajo remite a la constatación (repetición) de una historia familiar dolorosa, las personas pueden vivir situaciones sumamente complicadas en donde incluso la salud se ve comprometida. El tiempo frenético del trabajo empresarial no acepta límites, pero pareciera que, en todo caso, el límite tiene que ver con darle paso al otro; el lazo y el deseo dentro y fuera del trabajo, como Maribel comparte al finalizar la entrevista: *“Mi vida cambió muchísimo a partir de que nació mi hijo. Ahorita máximo a las 8 de la noche me voy. Mi tope en 2015 era la 1am y en actuaría eran las 3am. Hoy mi tope es mi hijo”*.

### **HACIA UN CIERRE: ¿QUEDA ESPACIO PARA EL PLACER?**

En este capítulo hablamos del trabajo empresarial, específicamente del trabajo de mandos altos y medios en la Ciudad de México. A través de la palabra de sus actores, tratamos de hacer una especie de radiografía de la situación de trabajo de este tipo de puestos, que implican toma de decisiones y la puesta en juego de las estrategias de poder al interior. Desde ahí es que se analiza, cómo viven, sufren, resisten y gozan el trabajo, un grupo de directivos que compartieron a través de entrevistas a profundidad, el día a día de su trabajo.

Cerraremos este capítulo resaltando los siguientes elementos, que creemos sintetizan de manera general, lo abordado en este análisis:

**TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO**  
**PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

1. Para las y los directivos y mandos medios de muchas empresas, aparece una especie de demanda, desde un impersonal y desde un lugar externo y absoluto, para representar el lugar del canalla. Sin embargo, la obediencia a este mandato se ejecuta siempre a través del cruce de la propia historia. Éstas son las necesarias dosis de servidumbre voluntaria que se requieren para la consecución de este tipo de trabajo. Parece que los márgenes de movimiento se encuentran en las posibilidades diversas de obediencia: La obediencia absoluta, la obediencia con culpa (una especie de negociación consigo mismo, que tramita el sufrimiento ético implicado) y la obediencia mínima.
2. Aún cuando no se detalla en este capítulo el análisis completo de cada una de las entrevistas, puede visualizarse que la narración que hacen las y los participantes sobre su trabajo, les permite introducir un tiempo distinto en la significación, una detención, una pausa en el tiempo frenético del trabajo empresarial, para apalabrar sus experiencias, su ambivalencia hacia el trabajo, pero también las formas en que se cruza su historia personal y social en ello y el sentido de vida que les proporciona. Esta pausa a un tiempo imparable, permite repensar, replantear, verse haciendo a través de la palabra. Aun cuando se trató de una investigación y no de una intervención, las y los participantes fueron construyendo su narración y sorprendiéndose de esa construcción, pudieron verse de otra forma e ir colocándose frente a esta tensión continua entre placer y sufrimiento.
3. Las actuales formas de organización del trabajo, representadas por el *management*, mezclan, en sus dispositivos de control y de gobierno, estrategias precisas para que sea el sujeto mismo quien las eche a andar. Se vuelve así, una época felizmente canalla, o lo que nombramos anteriormente como la canallocracia, en conjunto con una noción de happycracia. Los discurso de resiliencia, de motivación, positivos y de la felicidad, resultan una estrategia más dentro de los dispositivos de control que promueven la servidumbre voluntaria.
4. El sufrimiento en el trabajo suele ser invisibilizado y muchas veces las y los trabajadores participan, sin darse cuenta de esta invisibilización. Los límites a las exigencias se han desdibujado y el malestar se hace más presente; sin embargo, desligado de las lógicas dañinas de algunas organizaciones de trabajo. Las y los directivos generan estrategias defensivas (sobre todo individuales), pero éstas son

**TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO**  
**PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

rápidamente coptadas por la empresa: la auto-aceleración, la autoexigencia, entre otras. Las estrategias de resistencia son prácticamente nulas, ya que suelen darse en soledad y de manera extremadamente limitada.

5. Es el cuidado, el esmero (el celo) en el trabajo y la insistencia en el encuentro con aquello placentero dentro de una cierta actividad de trabajo, lo que permite el trabajo vivo, como espacio de emancipación. Son pocos los espacios que siguen posibilitando el encuentro con el otro, la discusión, la construcción conjunta y el seguir formando comunidad. Es en este encuentro con el otro que el placer se presenta y sostiene.

Es indispensable construir espacios de reflexión, de deliberación y de palabra, de modo que la conjugación de placer y sufrimiento en el trabajo vaya configurando nuevas y mejores formas de habitar los espacios de trabajo.

**TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO**  
**PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

## REFERENCIAS

- Berardi, F. (2012). *El alma y el trabajo*, Elefanta Editorial.
- Guerra, E. B., Suazo, S. V., & Campo, V. A. (2020). Condiciones laborales, salud y calidad de vida en conductores. *Revista CUIDARTE*, 11(2), 1-15. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.1083>
- De Gaulejac, V. (1994). *El Coste de la excelencia*, Paidós.
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la injusticia se hace banal*, Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2010). “Nouvelles formes de servitude et suicide”. En *Obsevations cliniques en psychopathologie du travail*, Christophe Dejours, París: Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2012). *La Panne: Repenser le travail et changer la vie*, París: Bayard.
- Dejours, C. (2013a). *Travail vivant 1: Sexualité et travail*. París: Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2013b). *Travail vivant 2: Travail et émancipation*. París: Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2017). La sublimación entre el sufrimiento y el placer en el trabajo, en H. Foladori y P. Guerrero (eds.), *Malestar en el trabajo. Desarrollo e intervención* (p. 21-34), LOM Ediciones.
- Dejours, C. (2021). *Ce qu'il y a de meilleur en nous. Travailler et honorer la vie*, Payot.
- Dejours, C. y Gernet, I. (2014). *Psicopatología del Trabajo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Dejours, C. (2024). Clase 1, Especialización en Psicopatología del trabajo, 12 de enero de 2024, París, Francia, Institut de Psychodynamique du travail.
- De la Boétie, E. (2021). *Le Discours de la servitude*, La part commune.
- Derrida, J. (2005). *Canallas. Dos ensayos sobre la razón*,, Trotta.

**TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO  
PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

Duarte, A. (2017). Défenses et résistances en psychodynamique du travail [Université Paris Descartes], <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29280.33289>

Dujarier, M. y Le Lay, S. (2018). Jouer / travailler: état des débats actuels, *Travailler: Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 39, 9-332.

Feyner, E. (2017). La mécanique burn-out, en línea: [youtube.com/watch ?v=VWC6Y1gimDI](https://www.youtube.com/watch?v=VWC6Y1gimDI)

Gros, F. (2019). *Desobedecer*, Taurus.

Han, B. (2012). La sociedad del cansancio, Herder.

Hernández, A. (2020a). Malestar subjetivo y estrategias de resistencia de altos ejecutivos: Análisis de las formas contemporáneas de organización del trabajo, (Tesis doctoral), México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández, A. (2020b). “Una discusión crítica del trabajo y del trabajador contemporáneo”, *Psicología Iberoamericana*, vol. 28 núm.1, 53–39, México: Universidad Iberoamericana.

Hernández, A. (2022a). La dégradation du travail de l'enseignant ? Le cas d'un modèle d'enseignement à distance au Mexique. *Travailler*, (47).

Hernández, A. (2022b). Teletrabajo, docencia y trabajo de cuidados: Análisis de experiencias de mujeres en educación a distancia, *Acta Sociológica*, 87, enero-abril, 187-213.

Hernández, A. (2022c). Pensar el trabajo para pensar la vida en comunidad: sujeto, trabajo y democracia, *Estancias. Revista de Investigación en Derecho y Ciencias Sociales*, 2, (4), pp. 101-124.

Moliner, P. (2004). Psychodynamique du travail et rapports sociaux du sexe, *Travail et emploi*, vol. 1, núm. 97, 79-91, París: CNAM.

Molinier, P. e Hirata, H. (2012). Dossier: Les ambigüités du *care*. “Introduction”, *Travailler*, núm. 28, 9-13, París: CNAM.

Moliner, P. y Cepeda, M. 2012. Dossier: Les ambigüités du *care*. “Comme un chien à carreau”. Des employées domestiques colombiennes entre *care* et justice, *Travailler*, 28, 9-13, París: CNAM.

Organización Internacional del Trabajo (2023). Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo, [En línea] [chrome-](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/reports/wcms_103335.pdf)

**TEXTO EN PRENSA, PARA EL LIBRO**  
**PSICOLOGÍAS ENTRELAZADAS: MOSAICO DE LO SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES**

[extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_883389.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_883389.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2016). Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch (INWORK). ILO Departments. [En línea] <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--es/index.htm#70>

Organización Internacional del Trabajo (2014). *Salud y seguridad en el trabajo (SST). Aportes para una cultura de la prevención*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Educación; Instituto Nacional de Educación Tecnológica, [En línea] [chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_248685.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248685.pdf)

Ortega Alarcón, J. A., Rodríguez López, J. R., & Hernández Palma, H. (2017). Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones. Revista Academia & Derecho, 8 (14), 155-176.

Radetich, N. (2022). *Cappitalismo. La uberización del trabajo*, Siglo XXI.

Rolo, D. (2015). *Mentir au travail*. Presses Universitaires de France.

Ros, C. (2020). Las actuales modalidades de gestión del trabajo como política de subjetivación. Desafíos para la psicodinámica del trabajo. *Travailler*, 2(44), 87–102.

Sadin, É. (2018). La siliconización del mundo. La irresistible expansión del liberalismo digital, Caja negra. Vega-Ruiz, L. (2020). ¿El trabajo es salud? Archivos de prevención de riesgos laborales, 23(4), 410-414, DOI: [10.12961/aprl.2020.23.04.01](https://doi.org/10.12961/aprl.2020.23.04.01)

Włosko, M. (2020). Lo precario como modelo normalizado. Ideas e interrogantes. *Travailler*, 2(44), 129–145.

Zúñiga, J. (2013). Trayectorias profesionales de maestros de danza popular mexicana: Análisis de un caso, Memoriasl del XXI Congreso Nacional de Investigación educativa.