

**ENTROPIA:**  
MAL DE AMORES ORGANIZACIONAL  
HACIA UNA RETROACCION COMUNICATIVA

**M. A. Francisco Bermejo Quezada**

Presidente de la Junta de Gobierno

**Mtra. Claudia Bermejo Quezada**

Directora Corporativa

**Mtra. Pamela Bermejo Quezada**

Directora Administrativa

**Dr. Gerardo Huerta Martínez**

Rector

**Dra. Rosío Sofía Márquez García**

Directora Académica

**Lic. Víctor Manuel Albarrán Muñoz**

Director de Operaciones y Academias

**Lic. Carlos Raúl Zenteno Robledo**

Coordinador de Investigación

EDITORIAL  
UDFSM

**ENTROPÍA: MAL DE AMORES ORGANIZACIONAL  
HACIA UNA RETROACCIÓN COMUNICATIVA**

Miguel Ángel Maciel González

José Arturo Salcedo Mena

Alejandro Sampedro Mendoza

Arturo Ulises Rocha Paz

EDITORIAL  
UDFSM

# ENTROPÍA: MAL DE AMORES ORGANIZACIONAL

## HACIA UNA RETROACCIÓN COMUNICATIVA

**Primera edición 2022**

**D.R. © Milian Und Kunst Editores S.A de C.V.**

ISBN 979-8-88831-940-6

**Primera edición digital 2024**

**D.R. © Grupo Becas para la Superación Educativa de México. S.C.**

**EDITORIAL UDFSM**

Cedro No. 16, Colonia Santa María la Ribera, Alcaldía Cuauhtémoc,  
México, Ciudad de México, C.P. 06400.

ISBN 978-607-99854-4-8



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional.

EDITORIAL  
UDFSM

### **INTRODUCCIÓN**

MANUEL MARTÍN SERRANO

### **EPÍLOGO**

ANA MIRIAM CABRERA DELGADO

JUANA FREYRE GARCÍA

NOHEMÍ GONZÁLEZ DÍAZ BARRIGA

### **DISEÑO DE PORTADA**

Lic. Luis Ángel Moreno

### **DISEÑO EDITORIAL Y CORRECCIÓN DE ESTILO**

Lic. Carlos Raúl Zenteno Robledo

Dr. Gerardo Huerta Martínez

# ÍNDICE

<b>PREFACIO. DEVENIERES DE AMORES FUTUROS</b> <i>Miguel Ángel Maciel González</i>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ENTROPÍAS, UTOPIÁS Y DISTOPÍAS EN LOS DISCURSOS Y EN LOS DESIGNIOS</b> <i>Manuel Martín Serrano</i>	<b>9</b>
<b>LA MUERTE DE NIETZSCHE Y LA REMASTERIZACIÓN DE DIOS: CUANDO LAS ORGANIZACIONES SIGUEN SIN PASÁRSELA BIEN</b> <i>Miguel Ángel Maciel González</i>	<b>23</b>
<b>AL MAL ENTENDEDOR, OÍDOS SORDOS. SOBRE EL CONFLICTO Y LA COMUNICACIÓN</b> <i>Alejandro Sampedro Mendoza</i>	<b>91</b>
<b>JEFES MEXICANOS: DÉSPOTAS Y ECPÁTICOS</b> <i>José Arturo Salcedo Mena</i>	<b>102</b>
<b>DEL PARECER AL SER: LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LOS COLABORADORES</b> <i>Arturo Ulises Rocha Paz</i>	<b>114</b>
<b>EPÍLOGO</b> <i>Ana Miriam Cabrera Delgado, Juana Freyre Galicia y Nohemí González Díaz Barriga</i>	<b>137</b>
<b>SOBRE LOS AUTORES</b>	<b>142</b>

## PREFACIO

### DEVENIERES DE AMORES FUTUROS

Miguel Ángel Maciel González

La más peligrosa manera de engañarse a sí mismo es creer que solo existe una realidad. Existen, de hecho, innumerables versiones de la realidad, que pueden ser muy opuestas entre sí, y todas ellas son el resultado de la comunicación, y no el reflejo de verdades eternas y objetivas.

P. Watzlawick, *¿Es real la realidad?*

Albert Einstein mencionó alguna vez que *“Dios no juega a los dados”*. Esta idea podría tener dos connotaciones; la primera, que nada es azaroso, sino en apariencia existe un plan de una entidad supranormal o de un universo determinista, quienes dirigen el destino del cosmos. La segunda, que cual fuera el camino de las cosas, siempre habría un mismo punto de llegada, y por ende, un grado de cristalización donde la vida conservaría un mismo rostro.

Sin desdeñar la frase y las posibles elucubraciones hechas en torno a ella; se puede hipotetizar a la realidad, como un fenómeno inquieto y al hombre no como a imagen y semejanza de un creador, ni en términos de una divinidad hecha de nosotros mismos.

Es posible entonces, que seamos un hervidero de fuerzas del inconsciente, y a la vez, que lo real se ubique como un camino donde se precipita lo Apolíneo y Dionisiaco; es decir, un abrevadero de lúcida razón y al mismo de tiempo de deseos pulsionales, un tanto incontrolables.

Si vamos de la mano con esta *sensación*, podemos aplicarla al movimiento de las cosas, combinando orden y caos. En los principios de la mecánica ilustrada se consideraba a la

existencia como un fluir de acontecimientos, los cuales se harían longevos y terminarían por sucumbir sin remedio alguno. Por ello, en el orden vendría inscrito el código genético de la caída hacia los descabros de lo caótico.

Hoy en día, gracias a las máquinas de potencia eléctrica y electrónica, y a los avances en materia digital e informática, se entiende que las situaciones y los objetos pueden pervivir, no como se concibieron en su nacimiento, pero sí en función de propiedades emergentes dadas por la contingencia. Además, puede observarse al caos como creador de cosas, esperadas y factibles, para la continuidad de la vida en la tierra, pero que también podrían borrar de un plumazo cualquier escenario de subsistencia.

Lo mismo pasa en las estructuras organizacionales humanas (y de todo tipo). Puede haber circunstancias para *governar* (término fundado por la cibernética de Norbert Wiener, 1998) los comandos económicos, procedimentales y espirituales de alguna de ellas y sortear las penurias durante una línea de tiempo bastante fructífera o caer a la primera de cambios. Lo primero, no asegura que las cosas funcionen según sus agremiados, y lo segundo, no quiere decir, necesariamente, un decaimiento absoluto.

Ambos aspectos enseñan que, si Dios no está en todos lados, lo que sí se puede reconocer es el aumento de complejidad. En ese tenor, y en el campo de la comunicación organizacional, es interesante constatar esa evolución hacia un pensamiento complejo.

Al inicio de esta aventura, dentro y fuera de los grandes colectivos se pensaba a lo comunicacional como un agregado no interviniendo de su vida; luego como una actividad con la cual, si había *buena* dicción, entonación y ritmo, se estaba salvado. Después llegó la era de la propaganda, la publicidad y la imagen icónica impresa para poner a *tono* a las organizaciones.

En la actualidad existe una triple discusión. La primera: la organización al estar en situaciones turbulentas debe mirar hacia estrategias comunicacionales de corto plazo. La segunda: son sus protagonistas, personas y grupos quienes *padecen* a la organización, quienes, a través de sus representaciones e intercambios, encarnan tanto el termostato como el motor de combustión o digital para darle rienda a una existencia múltiple y cambiante. La tercera: no basta con crear medios, desarrollar mensajes y compartirlos para hacer frente y crear propuestas, es necesario trabajar en campos interdisciplinarios para correlacionar comunicación, investigación, acción social y ciudadanía organizacional, no sólo si se quieren atemperar las olas de incertidumbre y las pluri trayectorias, sino también hacer de ellas sitios fraternos, amorosos, sensibles y de bienestar.

Lo anterior ante situaciones acontecidas en instituciones educativas, las cuales en pleno siglo XXI navegan en su inercia y confusión, en los embates dados en el marco del dominio del capitalismo de la vigilancia y en la amenaza retórica de la suplantación transhumana dentro de diferentes tipos de proyectos orgánicos.

### **Referencias**

Watzlawick, P. (2011). *¿Es real la realidad?: Confusión, desinformación, comunicación*. Herder Editorial.

Wiener, N. (1998). *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*. Tusquets.

# PRÓLOGO

## ENTROPÍAS, UTOPIÁS Y DISTOPÍAS EN LOS DISCURSOS Y EN LOS DESIGNIOS

Manuel Martín Serrano

### DE LO QUE EN ESTE LIBRO SE TRATA

*Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa*, me parece que trata del “ajuste social”; es decir, de la congruencia que se procura establecer en cada sociedad y en cada época entre las representaciones de sus miembros y las formas establecidas para el desempeño de las actividades productivas y reproductivas. El ajuste social es una actividad entrópica cuando trata de orientar el funcionamiento de las organizaciones y de las personas, para que se acomoden a algún propósito, designio, concepción del mundo — por ejemplo: a creencias religiosas, programas políticos— y en el tema del libro para que tales desempeños colectivos e individuales sean congruentes con el modelo socioeconómico vigente. En términos de Economía Política, ese modelo corresponde al modo de producción del Capitalismo Monopólico Globalizado.

El ajuste social que opera sobre las representaciones de las personas, para que sean consonantes con las determinaciones del actual modelo socioeconómico, mantiene características que ya existían en etapas precedentes del Capitalismo, y además, incorpora otras características específicas. Esa comprobación, es una de las aportaciones más interesantes de esta obra. De su lectura, cabe concluir que las funciones del ajuste cuando ha llegado el Capitalismo Monopólico Globalizado siguen siendo las mismas, a saber, que los actores sociales se vinculen a las diversas organizaciones en las que desempeñan sus actividades y que las realicen actuando conforme a los designios establecidos.

La descripción de tales ajustes es el tema central de este libro. Este prólogo, ni la anticipa ni la resume, y trata de cumplir con su función introductoria, función que consiste según yo creo en referirse a los procesos sociocognitivos, con los que se influye en las representaciones; en indicar cuándo y por qué se establecieron las actuales funciones del ajuste y en mencionar los antecedentes metodológicos y teóricos de esta publicación que le confieren la relevancia que tiene para dar continuidad a la historia las ideas. Esa continuidad requiere un planteamiento macrosociológico, sociohistórico y prospectivo que sí que existe en esta obra. Entiendo, que los autores me han encomendado la honrosa tarea de escribir este prólogo, porque encuentran en mis publicaciones teoría y metodología adecuadas para sustentar esos análisis. Para corresponder a esa deferencia, en este prólogo aplico lo que he escrito y publicado para desarrollar la epistemología, cuando el mundo se virtualiza a los *ajustes organizacionales* que se analizan en este libro.

## SOBRE LOS PROCESOS SOCIOCOGNITIVOS CON LOS QUE SE OPERA PARA LA PRODUCCIÓN DE REPRESENTACIONES DESTINADAS AL AJUSTE SOCIAL

Los ajustes organizacionales requieren que se establezcan *vínculos* de los organizados con sus organizaciones, con el propósito de que desempeñen las *actuaciones* que tienen encomendadas en función de *designios establecidos*. Para lograr este ajuste es necesario que cada agente se considere implicado. Por lo tanto, se requiere que sean procesos interdependientes:

- orientar o reorientar los comportamientos,
- preservar o desarrollar los vínculos y
- establecer o restablecer las implicaciones.

La congruencia entre estos procesos depende de las representaciones que cada miembro se haga de la posición que ocupa en el grupo y de las funciones que crea que le competen. Tales representaciones vinculan al grupo en la medida en la que se interioricen y formen parte de la identidad de cada persona. La comunicación tiene entre otras funciones entrópicas conformar las correspondientes identidades según tales posiciones y funciones. En concreto, cuando produce representaciones colectivas destinadas a que sean reproducidas como representaciones propias por quienes formen parte de determinados grupos.

Pero, la comunicación pública no es ni la primera fuente de las representaciones que interiorizan las personas, y generalmente tampoco es la más determinante. Las primeras interpretaciones se interiorizan durante el periodo de la infancia que transcurre en el seno de los grupos de pertenencia (en las relaciones con “los nuestros”), son *representaciones*

*ontogenéticas*, que denomino así, porque nos identifican como personas concretas al tiempo que nos vinculan emocional y axiológicamente con “los nuestros”. De esa congruencia derivan tanto la autonomía como la pertenencia; la seguridad tanto como la autoestima.

Más tarde las personas tienen que tomar en cuenta otras interpretaciones, a partir del momento en el que se incorporen a grupos de referencia para desempeñar funciones prescritas. Entre esas representaciones colectivas figuran las que establecen las organizaciones en las que existe división técnica o social de las funciones. *Representaciones que son sociogenéticas*, con lo cual indico que son endogámicas porque se establecen para que las compartan sus miembros; prescriptivas, en la medida que se espera que orienten las interacciones y los comportamientos; identitarias, cuando se interioricen e influyan en la autoestima. Representaciones que afectan a la pertenencia si la estima social está condicionada por el grado en el que cada miembro “se identifique”. Es decir, en la medida que despliegue los rasgos de una identidad que coincida con la identidad -real o supuesta- que distingue al grupo de referencia. El capítulo de Alejandro Sampedro sobre el conflicto y la comunicación organizacional trata de la necesidad de obtener ese reconocimiento.

Queda dicho que las organizaciones –sean primarias, como la familia cuando enculturizan, o secundarias, como las empresas cuando rolifican (de las que en este libro se trata)– son reproductoras de interpretaciones, cuya función es consensuar el sentido que sus miembros la atribuyen a lo que hay y lo que pasa. Pero las interpretaciones ontogenéticas y sociogenéticas pueden ser diferentes e incluso responder a criterios contrapuestos porque generalmente son distintos los objetivos existenciales y los institucionales. Cuando existe esta discrepancia las personas están tensionadas por un doble vínculo en el que se pone en juego cuales deben de ser las interpretaciones que sustenten identidades y actividades; en última instancia, la autoestima.

Jean Paul Gustave Ricoeur (1977) diferencia entre los siguientes criterios que a su juicio se utilizan para evaluar los objetivos que guían los comportamientos:

- *Criterios éticos* cuando el propósito del agente es hacer lo que sea bueno tanto para los otros como para él mismo. Es un criterio de valoración teleológico porque toma en cuenta las consecuencias de los actos.
- *Criterios morales* cuando los comportamientos se restringen al desempeño de obligaciones, de prohibiciones de obligado cumplimiento. Es un criterio deontológico porque supedita las valoraciones a las normas.

Ricoeur considera que esa distinción se puede aplicar tanto a los fines que persiguen las personas cómo las organizaciones, porque en ambos casos se evalúan en función de los objetivos. Cuando el autor se refiere a las organizaciones escribe que son “instituciones justas” si sus evaluaciones se rigen por criterios éticos. Y expone que en el seno de las instituciones justas se toma en cuenta que los desempeños de las personas son diferentes en tanto que los determinan sus roles, lo cual no es óbice para que la autoestima y la heteroestima que están asociadas a esos desempeños resulten de evaluaciones equivalentes.

## SOBRE CUÁNDO Y POR QUÉ SE ESTABLECIERON LAS ACTUALES FUNCIONES DE LOS AJUSTES SOCIALES

La historia de las ideas contiene el repertorio de esas identidades producidas que a lo largo del tiempo se han valorado como aceptadas y acertadas, cuando han sido necesarias para la reproducción material y axiológica de las sociedades. Y también ilustra hasta qué punto tales concepciones de los actores sociales han sido reproducidas en los textos educativos y en los medios de comunicación.

De hecho, los fines de esas interpretaciones e incluso sus readaptaciones al cambio de las ideas, están explícitas en las publicaciones escritas para promover el desarrollo del Capitalismo. El recurso a la producción social de información para controlar la formación de las identidades a escala del conjunto de la población, fue la intervención que propuso Auguste Comte para que las personas aceptasen nuevas formas de organizar su existencia y de trabajar. Unos cambios que él consideraba tan penosos como inevitables para que se estableciese y se desarrollase “la sociedad industrial”. Esa instrumentación, al entender de Comte, era una condición necesaria para “el Progreso” un objetivo que el autor y la burguesía a la que Comte representaba consideraban insoslayable para la perpetuación de “la Humanidad”. El progreso en ese momento histórico requería “la reorganización de la sociedad” para aplicar el conocimiento y las técnicas “industriales”. La razón de ser de “la Sociología” era precisamente diseñar y controlar esa reorganización. Les concernía a los sociólogos proporcionar “el saber qué sirve para prever los cambios sociales” que requería “el Progreso”.

Comte concibió la Sociología como una ciencia macrosociológica puesto que para cumplir con su función tendría que tomar en cuenta al tiempo y solidariamente tres niveles del cambio social: el desempeño de las tareas cuando las tecnologías y la ciencia las transforma; la organización de los trabajadores en las empresas cuando esas transformaciones les instrumenta y eventualmente deshumaniza; y los valores y las normas

que sería necesario promover recurriendo a la información para convencer de la necesidad de tales cambios.

Comte anticipó que para instaurar ese convencimiento se necesitaría la intervención de instituciones especializadas en controlar los deseos y las necesidades privadas con el objeto de que estuviesen supeditados a la productividad. Y no duda en proponer que la “Religión Positiva” que él mismo diseñó asumiese la función “religiosa” de “hacer soportable la infelicidad” sustituyendo a “la Religión Metafísica” (al Cristianismo) porque los fines de esta última doctrina son incompatibles con el desarrollo de “el Progreso”. Siguiendo a Comte (1852 ) los “sacerdotes” de la Religión Positiva son “los publicistas” y los pulpitos a los que se encaraman son los medios de comunicación. “La Humanidad” en abstracto sería el sujeto de culto y la beneficiaria de los esfuerzos y privaciones que generaban a las generaciones concretas las relaciones de producción. Fue cuando se propuso explícitamente la sustitución de la divinidad teológica que controla las conciencias promulgando el catálogo de los pecados, por la divinidad comunicológica que establece ese control creando la opinión pública.

Como se sabe, la Sociología aparece para orientar el cambio histórico hacia el Capitalismo Industrial. Suele ser menos frecuente que se recuerde que se institucionalizó al mismo tiempo y en estrecha correspondencia con el control de la formación de las identidades para supeditarlas a la productividad. Tiene interés reparar en el alcance que ha tenido este planteamiento instrumental en la teoría y en la práctica social. Supuso la renuncia al uso humanista de la comunicación social que era el designio de los Iluministas.

Proponían los Iluministas que se utilizasen las publicaciones para “la ilustración” que consistía en difundir interpretaciones esclarecedoras de la naturaleza humana y de la sociedad. Entendían que “esclarecen” los conocimientos que liberan al tiempo, de la cerrazón y de la sumisión, porque ambas son hijas de la ignorancia en la que se mantenía a las personas.

## SOBRE LA INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA DE LAS INTERPRETACIONES, QUE SUSTENTA LAS APORTACIONES DE ESTE LIBRO

Autores contemporáneos de Comte se percataron del planteamiento deshumanizador que tenía su propuesta y de la función instrumentadora de la Religión Positiva. Por ejemplo, su amigo y benefactor Stuart Mill (1970):

Algunos de estos reformadores, que se han colocado en la más irreductible oposición a las religiones del pasado, no se han quedado atrás, ni de las iglesias ni de las sectas, al afirmar el derecho de dominación espiritual..., especialmente A. Comte, en cuyo sistema social, tal como se expone en su *Traité de Politique Positive*, se tiende (aunque más bien por medios morales que legales) a un despotismo de la sociedad sobre el individuo, que supera todo lo que puede contemplarse en los ideales políticos de los más rígidos ordenancistas (p.70).

Desde entonces, a lo largo de algo más de un siglo y medio las visiones que tenía Comte respecto a los fines de la sociedad y del desempeño de sus miembros se fueron adecuado al desarrollo del Capitalismo. Al mismo tiempo se han sucedido las críticas de tales interpretaciones. En esta ocasión, hay que centrarse en las revisiones hermenéuticas, que se basan en el análisis de contenido de las publicaciones y de los discursos; ya que esa, es la metodología que se aplica en este libro. Viene a cuento una sucinta referencia a algunos desarrollos hermenéuticos precedentes. Porque los estudios que como este amplían los conocimientos son diacrónicos: continúan la exploración de temas que siguen abiertos. Esta continuidad ha hecho posible en esta ocasión comprobar que algunas de las características controladoras con las que se han concebido a las personas desde los inicios del Capitalismo Industrial siguen vigentes.

Concretamente, el método de análisis hermenéutico de esta obra consiste en “interpretar la interpretación”. Es un planteamiento que se ha ido configurando desde principios del siglo pasado precisamente para entender cuáles son los supuestos de las interpretaciones que influyen en el ser y el hacer de los actores sociales, que se han sucedido desde el comienzo de la Edad Moderna. Para referirme a partir de ahora a ellas las voy a denominar *interpretaciones consolidadas*.

El estudio hermenéutico de *como interpretan los intérpretes* remite primeramente al Historicismo. En los términos de Wilhelm Dilthey (1958) la hermenéutica trata de identificar los diversos sentidos que tienen en cada época los textos ontológicos, que describen cómo son las cosas que son y porqué pasan las cosas que pasan. Esa producción de sentido varía a medida que se van transformando las sociedades, según las relaciones que se establezcan entre tales interpretaciones y lo que se quiere o no se quiere, se puede o no se puede hacer con el paso del tiempo.

Llegado el Existencialismo se toma en cuenta hasta qué punto la existencia de las personas está condicionada en cada tiempo por esas interpretaciones históricas. Jean Paul Sartre subraya que ese condicionamiento existencial determina “lo esencial” de los seres humanos. En otros términos: las interpretaciones consolidadas son referencias necesarias para entender cómo se crean las identidades, se percibe la estima y la autoestima y operan los comportamientos.

En clave fenomenológica Ricoeur (1977) elabora una «hermenéutica de la distancia». El autor propone que se analice hasta qué punto las interpretaciones que se han ido consolidando desde los inicios de las revoluciones burguesas se fundamentan en principios que sigan siendo válidos aquí y ahora para concebir el sentido de la existencia. La referencia a la validez de los principios la establecieron Marx, Nietzsche y Freud, entre otros autores que pusieron en duda los supuestos ontológicos que fundamentan esas interpretaciones. Porque consideran que las personas (alienadas, esclavizadas, reprimidas) son más bien los instrumentos que los sujetos del desempeño institucional. Ricoeur califica a estos tres autores de “destructores” y les integra en su propia crítica como “los filósofos de la sospecha”.

Miguel Ángel Maciel en el capítulo “*La muerte de Nietzsche y la remasterización de Dios: cuando las organizaciones siguen sin pasársela bien*”, ha elegido a Nietzsche para reinterpretar teorías y prácticas organizativas actuales de las que “sospecha” que contribuyen a esa instrumentación. Nietzsche escribe que la religión –concretamente la religión cristiana– establece una moral “de esclavos” oprimidos y sumisos, que renuncian a su libertad y están dispuestos a soportar los sacrificios que se les impone. El Dios cristiano es la representación simbólica que controla y diviniza esa sumisión por el poder que se le atribuye de abrir las puertas del infierno o de la gloria. Nietzsche continúa la metáfora argumentando que ha sido necesario el deicidio simbólico para que la humanidad pueda desarrollar su libertad. Escribe que ese Dios controlador está muerto y sigue muerto y que somos nosotros quienes le hemos matado.

Dando por supuesto que alguna vez este Dios controlador haya estado muerto, Miguel Ángel Maciel considera que ha sido “remasterizado” como una nueva *app* tanto en las organizaciones como en la sociedad en general. Esta ingeniosa *boutade* sugiere que a la Divinidad se le ha reprogramado. Una conclusión que le habría encantado a Comte.

El trabajo realizado para identificar los códigos de esa remasterización es una aportación original y convincente. La reprogramación de determinadas interpretaciones que ya eran falsas o incongruentes antes de que llegase este tiempo que se ha venido en denominar de “la Posmodernidad” hace posible que sigan desempeñando la función simbólica de legitimar la sumisión. Esa vigencia muestra que ahora en “la Posmodernidad” perduran designios equivalentes a los que han operado durante “la Modernidad”. Quienes preferimos establecer la comparación entre los modos de producción del Capitalismo Monopólico Globalizado y del Capitalismo Industrial damos por supuesto que ambas etapas del capitalismo comparten determinados fines, cuyo logro implica la reproducción de unas interpretaciones ontogenéticas y sociogenéticas acordes con dichos designios.

## SOBRE LOS AJUSTES SOCIALES CUANDO EL MUNDO SE VIRTUALIZA

Van a cumplirse doscientos años desde que Comte publicó sus primeros escritos. El Capitalismo Monopólico Globalizado ha tomado el relevo del Capitalismo Industrial. Recordaré las fechas de esta transformación: se fue gestando al tiempo que el Capitalismo Industrial alcanzaba su máximo desarrollo que se inició hacia 1957 (cuando se le calificaba de “posindustrial”) y con ello le llegó su obsolescencia, que suele datarse en el año 1973 cuando la crisis del petróleo. Por lo tanto, ha transcurrido tiempo suficiente para que el modelo de capitalismo que está vigente manifieste las características que tiene el ajuste en nuestras sociedades y en nuestro tiempo. El tiempo que se ha venido en llamar “de la globalización”.

Tal como el fundador de la Sociología predijo la productividad ha sobredeterminado la organización del trabajo (recuérdese que el trabajo se considera productivo cuando se remunera económicamente). Ya es posible verificar que la productividad sigue siendo un designio aún más sobredeterminante. Esa sobredeterminación también se manifiesta con mayor intensidad actualmente, en las actividades de la vida cotidiana, en la medida en la que las tareas reproductivas (por ejemplo, cuántos hijos se engendran y crían) se han ido supeditando a las ocupaciones productivas (por ejemplo, a que ambos miembros de la pareja aporten un salario a la unidad familiar).

Los aumentos de la productividad suelen requerir la utilización de nuevas tecnologías, que implican transformaciones en la organización del trabajo y en general de las actividades sociales. En su momento, las innovaciones tecnológicas llevaron a la sustitución del trabajo físico por el mecánico y con ello al desarrollo de las sociedades industriales. Fue un cambio sociohistórico porque ha resultado irreversible. En la actualidad, la virtualización es la aplicación de las tecnologías on-line que hace posible la transformación de las sociedades *posindustriales* en otras *globalizadas*. Un cambio que también es sociohistórico y que se ha venido produciendo desde hace medio siglo aproximadamente.

La virtualización en la perspectiva de sus aplicaciones sociales consiste en la utilización de recursos informativos y comunicativos para preparar, acompañar o sustituir a las actividades presenciales. En la perspectiva del desarrollo humano la virtualización es un procedimiento tecnológicamente mediado de incrementar la transferencia de la ejecución a la indicación. Esa transferencia ha hecho posible que la información actúe en la configuración, el funcionamiento y control de todo sistema, actividad o relación que sea informatizable. Pero todo lo que puede ser informatizado puede ser controlado. Es una observación que creo que tiene el valor de un postulado: si se (nos) informatiza se (nos) controla.

La virtualización ya participa en cada nivel natural o artificial, material o inmaterial, que sea susceptible de ser intervenido por el hombre; por lo que, se está convirtiendo en práctica necesaria para la reproducción y el funcionamiento de nuestras sociedades. Y como cabía esperar, una parte creciente de los ajustes sociales se trasladan del espacio físico al virtual. Este libro contribuye a que conozcamos mejor los efectos deseables e indeseables de ese traslado, cuando se lleva a cabo a escala de las organizaciones y en tanto que están relacionados con la productividad. Como he indicado, esos ajustes son macrosociológicos. Por ello los autores toman en cuenta al tiempo y solidariamente tres niveles del cambio social: el desempeño de las tareas cuando las tecnologías y la ciencia las transforma; la organización de los trabajadores en las empresas cuando esas transformaciones les instrumenta y eventualmente deshumaniza; y los valores y las normas que se promueven a medida que se van produciendo dichos cambios, para convencer a la población de que son beneficiosos o en todo caso necesarios. Por lo cual, me parece que los ajustes que los autores analizan son mediaciones sociales.

He denominado *mediaciones sociales* a “los ajustes de la información que conforma, con la acción que transforma, y con la organización social que vincula, para introducir un diseño”.

En última instancia, creo que esta obra trata de esclarecer los diseños de los mediadores, sus procedimientos y los efectos. Es un propósito pertinente e importante por las siguientes razones:

- Es pertinente, porque todos los procesos mediados incluidos los que aquí se analizan son sistémicos. El funcionamiento y los efectos de cada componente dependerá de sus interacciones con los demás. En este caso y a título de ejemplos:
  - \* Valores empresariales que opten ya sea por promover la competitividad o la colaboración entre los trabajadores, influirán y se verán influidos por cómo esté organizado el trabajo (p. e. según que sea presencial o virtual) y ambos componentes a su vez influirán y se verán influidos por la actividad a la que se dedique la empresa (p. e. dependiendo de que sea manual o intelectual).
- Y es un trabajo importante, porque las mediaciones sociales son recursos con los que las sociedades tratan de dirigir su destino. Están implicadas en la orientación de las acciones que cuando transforman el mundo, lo preservan o le ponen en

riesgo; en la organización de las instituciones que liberan u oprimen; en las representaciones que humanizan o deshumanizan. Han sido actividades que han controlado la sociogénesis y siguen siendo intervenciones de las que dependerá nuestro destino, porque las mediaciones sociales se pliegan a cualesquiera designios.

La virtualización permite desarrollar un gigantesco sistema mediador, que vincula el conocimiento, la organización y la acción social. Pero el resultado de la vinculación de estos tres subsistemas sociales es multiplicativo y no meramente sumativo. En nuestro escenario histórico aparecen no solamente como dimensiones relacionadas, sino en ocasiones intercambiables. Es lo que sucede cuando las comunicaciones presenciales se sustituyen por las virtuales: cuando la acción se sustituye por información, y viceversa: cuando las instituciones se informatizan y así se transforman de organizaciones físicas en programas online.

La posibilidad de operar con la información para intervenir simultáneamente en este conjunto de subsistemas sociales ha incrementado la capacidad de control de los mediadores y es uno de los cambios más profundos que cabe esperar de la virtualización. Los efectos de esas mediaciones virtualizadas pueden ser materiales, cognitivos, institucionales. Pero tienen dimensiones sociohistóricas porque generan transformaciones sociales irreversibles que se están produciendo a varios niveles. En esta obra se analiza su incidencia cuando las mediaciones afectan a las normas, creencias y valores que regulan al funcionamiento y la transformación de las organizaciones sociales. Son efectos sociogenéticos.

En resumen: “La Globalización” es entre otras cosas un gigantesco sistema de mediaciones sociales. La ampliación de la realidad en la que vivimos con otro universo virtual amplía a una escala hasta ahora desconocida nuestras capacidades intelectuales e instrumentales de crear y utilizar la información. Esa es la razón por la que considero que la virtualización es la modificación de las prácticas sociales que mejor identifica los cambios sociohistóricos y macrosociológicos en curso. Tal vez sea el más trascendente y tal vez será el último de los cambios con los que el Capitalismo ha transformado la historia de la humanidad.

## SOBRE DISTOPÍAS Y UTOPIÁS EN LOS DISCURSOS Y EN LOS DESIGNIOS

El libro es una obra prospectiva además de macrosociológica y sociohistórica porque hace referencia a los efectos previsibles de los ajustes en el ámbito de las organizaciones. Esa

visión prospectiva requiere que se tomen en cuenta determinados presupuestos de las transformaciones sociales que cumplen funciones evolutivas y antropológicas. Y requiere que se compruebe si los hermeneutas de la sospecha toman en cuenta la necesidad de que perduren esas funciones básicas. Tal comprobación implica (en los términos de Miguel Ángel Maciel) “sospechar de la sospecha”. Creo que en esta ocasión el más importante de los presupuestos que conviene tomar en cuenta es el siguiente: que el ajuste social y sus prácticas —entre ellas las mediaciones sociales— permiten formas diversas de aplicación, pero no se pueden abolir porque son el fundamento de las sociedades y de su perpetuación. Y también es otro presupuesto importante, que algunas transformaciones que se trata de lograr interviniendo en la organización y el funcionamiento de los sistemas sociales tienen dimensiones dialécticas. Lo cual, supone que en dichos sistemas existen constricciones superables, pero no excluibles. Las constricciones son superables cuando se dan condiciones que hacen posible controlar su funcionamiento con otros criterios. Por ejemplo: en perspectiva sociohistórica aumentar la productividad es un objetivo necesario para la reproducción social, en cuanto se requiera para la satisfacción de nuevas necesidades y/o aumente la población. Si hacemos caso a Sigmund Freud (1939) —quien daba la razón a Comte— la productividad tiene constricciones ineludibles. Requiere que se apliquen al trabajo energías vitales que están orientadas a la satisfacción de necesidades y deseos. Esa sustitución del placer por el trabajo se puede conseguir por la represión impuesta de los impulsos naturales. Pero habitualmente es la auto represión, el mecanismo por el que las personas anteponen a sus necesidades e intereses los objetivos e intereses de la organización.

La auto represión se produce cuando ser miembro de la comunidad —la necesidad de pertenencia que prevalece sobre el placer— depende de la laboriosidad.

Advierte Freud que la represión genera frustración. Sigamos el razonamiento del creador del psicoanálisis cuando escribe como futurólogo: resulta una ilusión carente de porvenir esperar que las sociedades puedan funcionar, sin que impongan de una u otra forma, la auto represión o llegado el caso la represión impuesta para asegurar que se lleva a cabo “el trabajo socialmente necesario”. Así que, si se trata de disminuir la frustración los factores que habrá que controlar serán la creación de nuevas necesidades y la explosión demográfica para que la productividad sustraiga lo menos posible el tiempo disponible. Puestos a completar las constricciones convendrá tomar en cuenta los límites que existen para la explotación de los recursos y de las energías y los efectos de esas explotaciones.

Dicho lo cual, la virtualización permite reducir el tiempo requerido para el trabajo socialmente necesario, y por lo tanto, “supera” las formas presenciales de aumentar la

productividad. Pero en la práctica, esa reducción dependerá principalmente de dos criterios socioeconómicos: primero, de que el límite de la productividad se establezca en función de la satisfacción de las demandas sociales que existan en cada época, en vez de que sea la acumulación de capital el criterio que condicione o mixtifique ese límite; y segundo, dependerá de que los recursos y el trabajo no se dilapiden en la producción que los destruye; por ejemplo, en la industria armamentística. Supuestas estas formas racionales de utilizar los progresos científico-técnicos -en este caso la virtualización- al aumentar el rendimiento del trabajo en teoría tendrían que disminuir la represión y la frustración.

Para concluir este prólogo, retomo las dos visiones contrapuestas –una humanista y otra instrumental– de la utilización de las innovaciones tecnológicas para transformar las sociedades y las personas. El debate está planteado en los siguientes términos:

- Las concepciones humanistas de los usos sociales de las tecnologías proponen que faciliten el conocimiento compartido. De hecho, la virtualización permite llevar a la práctica ese propósito porque hace posibles formas colaborativas de producción intelectual. Como se sabe, esa coproducción en las redes se denomina “inteligencia conectiva” e “inteligencia colectiva”. Tal prestación es el resultado de la integración de las memorias digitales en la red de redes, donde se puede guardar y en donde se puede acceder y compartir el inmenso acervo de conocimientos de nuestra especie. Aportan la infraestructura tecnológica y la estructura funcional necesarias para poner la información al servicio de interacciones más participativas, más creativas y equitativas. El acceso al saber universal traerá, si se cumplen las predicciones de los Iluministas, el esclarecimiento de las mentes. Y con ello, este uso de la comunicación mediada contribuirá a mejorar las opciones existenciales y la autonomía de las personas. Este empleo de la virtualización la convertirá en la innovación tecnológica más importante en el ámbito del conocimiento, desde que se consiguió transcribir la información a las memorias escritas.
- Las concepciones instrumentales de los usos sociales de las tecnologías siguiendo a Comte proponen que las sociedades adapten su organización al funcionamiento de los cambios tecnológicos. En este escenario la comunicación mediada ilustra cómo hay que *con-formarse* (formarse con). Es decir: muestra cómo ser, estar y hacer; qué desear y qué tener en cada momento, en consonancia con la oferta de valores y de formas de vivir. Los mediadores utilizan los datos de referencia obtenidos de la realidad o del acontecer para comunicar a propósito de las normas (códigos sociales, culturales, comunicacionales) que desean establecer.

Se concluye que la superación de las constricciones sociales que usan las innovaciones tecnológicas y científicas pueden y suelen producir al tiempo transformaciones deseables e indeseables. Dicho de otra forma, las actuaciones pueden ser utópicas o distópicas.

Por ejemplo, el modelo que se aplique en cada sistema socioeconómico para repartir el trabajo disponible y el tiempo liberado, puede ser utópico o distópico.

Es utópica la propuesta de que la reducción del tiempo requerido para el trabajo socialmente necesario se utilice para actividades que no son productivas: que sea tiempo disponible para el juego durante la infancia y el resto de la existencia, para hacer el amor, para la vida en familia, para cultivar la amistad, para compartir el conocimiento y desarrollar la creatividad.

Puedo expresar mejor esa propuesta de utilización de la productividad, glosando lo que escribieron los Fratelli (utopista del siglo 16) y luego recuperó Marx (utopista del siglo 19): que cada cual trabaje (en el futuro virtualmente) en tareas que se adecuen a sus capacidades; para que todos puedan recibir según sus necesidades, bienes y servicios, materiales, inmateriales.

Son distópicas las políticas que utilizan el aumento de la productividad para dividir a la población activa entre el menor número posible de empleados sobreexplotados más o menos estables, y el número cada vez mayor de desempleados inempleables-desesperados. Arturo Ulises Rocha, en el capítulo *Del parecer al ser: las organizaciones y su relación con los colaboradores* ilustra cómo el tiempo libre y los días de descanso pueden instrumentarse al servicio de la productividad.

Continuando con otro ejemplo que en esta ocasión también tiene pertinencia: que se pueda codificar y almacenar en memoria todo lo que pueda ser expresado, ejecutado y organizado tendrá una aplicación utópica en la medida que esas prestaciones se utilicen para que las organizaciones proporcionen a cada persona servicios que se adecuen a sus necesidades específicas. El conocimiento de esas necesidades puede ser ahora tan completo y detallado como nunca fue posible explotando los macrodatos proporcionados por las herramientas que operan con las búsquedas en internet tal como lo explica José Arturo Salcedo en *Jefes mexicanos: déspotas y ecpáticos*. En cambio, será distópico el uso instrumentador de esas mismas prestaciones en cuanto que faciliten el dominio de las instituciones sobre individuos y colectivos. Hobbes anticipó que el conocimiento de los deseos de la ciudadanía por las organizaciones públicas o privadas establecerá a Leviatán: el mundo de la integración total, en donde las instituciones, para perpetuarse controlan completamente la existencia. Esa pesadilla será realidad si “el Gran Hermano” tuviese acceso a la información

acumulada e integrada que hace referencia las aspiraciones, relaciones y actividades de los colectivos y de las personas. Porque el seguimiento y la valoración de esos datos determinarán la posición y el desempeño de cada individuo.

Utopía y distopía tienen en común que son opciones de futuro que aún no existen, pero son posibles. Se comprende que la crítica trate de desactivar los discursos distópicos, pero sería un error al tiempo metodológico e histórico hacer otro tanto con los utópicos. Porque imaginar y procurar que lo que es deseable y posible sea real es la dimensión prometeica de la naturaleza humana que nos ha mejorado como especie. Considero que “Las utopías relacionan lo que se puede hacer con lo que se necesita transformar. Han aportado opciones de futuro precisamente para entender el potencial transformador de las innovaciones técnicas ... Humanizan lo que la tecnocracia deshumaniza, alientan la creatividad ... que la instrumentación sofoca”.

Este es el marco al tiempo teórico y práctico de nuestro tiempo, que va a determinar que nuestro futuro virtualizado progrese, ya sea hacia la humanización –una tarea inacabada, inacabable– ya sea hacia la deshumanización, cuyo resultado final sería nuestra extinción. Un horizonte en el que se tiene la oportunidad y la necesidad de reconstruir los conocimientos para transformar las prácticas.

En términos epistemológicos, para contribuir a que la globalización tenga esa perspectiva humanizadora cuando el mundo se virtualiza, se requiere desarrollar la teoría que es necesaria para conocer, para entender cómo van a ser los vínculos:

- entre la naturaleza y la sociedad,
- entre el individuo y la comunidad,
- entre lo privado y lo público,
- de la reproducción de las organizaciones con sus transformaciones.

Finalmente, se necesita desarrollar teoría para conocer, para entender los vínculos de la razón con la ética. Teoricemos, para que los investigadores dispongan de los planteamientos y las categorías que se requieren para renovar y confirmar científicamente una convicción que permanece en las utopías todavía vigentes: la convicción de que la humanidad aparece, y se perpetúa cuando la libertad individual y la solidaridad colectiva son conciliables. Según creo y he escrito, ese ha sido el principio que ha hecho de nuestra especie la única especie humana que ha permanecido, y el principio que tendrá que mantenerse para que los cambios sociohistóricos que están en curso progresen en el sentido de la humanización.

Madrid, en la Universidad Complutense, julio de 2022

## Referencias

Comte, A. (1852). *Système de politique positive, ou, Traité de sociologie*. Librairie philosophique de Ladrangé.

Dilthey, W. (1951): *Psicología y Teoría del Conocimiento*. Fondo de Cultura Económica.

Freud, S. (1930). El malestar de la cultura. En J. Strachey (1961). *Obras completas*. Amorrortu editores.

Mill, J. (1970). *Sobre la libertad*. Alianza

Ricoeur, J. P. (1977). *Freud and Philosophy: An Essay on Interpretation*. Yale University Press

# LA MUERTE DE NIETZSCHE Y LA REMASTERIZACIÓN DE DIOS: CUANDO LAS ORGANIZACIONES SIGUEN SIN PASÁRSELA BIEN

Miguel Ángel Maciel González

A mi madre, a Fanny y a la siempre celestial Luna.

A mi juicio, el destino de la especie humana será decidido por la circunstancia de si –y hasta qué punto– el desarrollo cultural logrará hacer frente a las perturbaciones de la vida colectiva emanadas del instinto de agresión y de autodestrucción. En ese sentido, la época actual quizá merezca nuestro particular interés. Nuestros contemporáneos han llegado a tal extremo en el dominio de nuestras fuerzas elementales, que con su ayuda les sería fácil exterminarse mutuamente hasta el último hombre. Bien lo saben, y de ahí buena parte de su presente agitación, de su infelicidad y de su angustia. Solo nos queda esperar que la otra de ambas “potencias celestes”, el eterno Eros, despliegue sus fuerzas para vencer en la lucha con su no menos inmortal adversario. Mas, ¿quién podría augurar el desenlace final?

S. Freud, *El malestar de la cultura*

¿Cómo mantenerse vivo?

Replicante Roy, *Blade Runner*

Vi sus caras de resignación,  
los vi felices,  
llenos de dolor.  
Ellas cocinaban el arroz,  
él levantaba sus principios  
de sutil emperador.  
Todo al fin se sucedió,  
solo que el tiempo no los esperó.  
La melancolía de morir en este mundo  
y de vivir sin una estúpida razón.

F. Páez, *Mariposa Tecknicolor*

## INTRODUCCIÓN

Sospecha es un sustantivo que atrae las miradas de quien escribe y/o lee una enunciación, pues significa considerar que existe una persona, fenómeno o situación que no *encaja* con determinadas condiciones *realmente existentes*. Esto no implica tanto quién o qué no *corresponde*, sino lo que representa y/o las consecuencias que tiene la conjetura, tanto para el objeto/sujeto sospechoso como para una comunidad, una cultura y/o un tiempo histórico.

Por ejemplo, al introducir la máquina de vapor a la incipiente industria, se podía sospechar su origen y algunos de los elementos que podría traer al mundo del trabajo y las relaciones laborales. Esto podría estar en el marco de una sospecha de primer orden que sólo percibe el fenómeno material dentro de su contexto. No obstante, quizá exista una sospecha de segundo orden, caracterizada por explicar una cadena de eventos que son visibles porque los individuos y las sociedades los perciben y viven, pero que no se logran apreciar como nodos interconectados.

De tal suerte, esta sospecha no solo uniría este rompecabezas para caracterizar sus relaciones, sino que elucubraría un significado más general para esa totalidad de acontecimientos, lo cual podría permitir la comprensión de ¿por qué la vida humana se expresa de esta manera y no otra? Precisamente, este capítulo trata de eso: usar una sospecha de segundo orden para hilvanar y tejer eventos de la organización-empresa que, en el marco de las sociedades capitalistas posmodernas, se muestran como *naturales*, *propios* y *necesarios* para su explicación y *naturalización* en el mundo. Por ello, para algunos *especialistas* no podrían o no tendrían que ser cuestionados.

La serie de circunstancias de las cuales se va a sospechar, resultan –a juicio de quien suscribe este documento– no solo una revisión pertinente, sino urgente; en función del tipo de estructura cultural, laboral y de ser humano que se está constituyendo y que va alimentando como naturales, categorías alienantes y una sociología y comunicología del control. Estas se disfrazan de una vida empresarial que, en apariencia, potencia las capacidades humanas, seduce con nuevos lenguajes que resignifican la experiencia del trabajo y profesional en pro de la eficacia productiva y logra *facilitar* la existencia humana.

Se ha elegido la noción de *empresa* como categoría donde se va a aplicar el concepto de organización por las siguientes razones. En primer lugar, desde que la modernidad industrial modificó el concepto de propiedad y trabajo se ha observado una serie de cambios y fenómenos inéditos, los cuales tienen que ver con la manera en que hay moldeamientos voluntarios y resistencias manifiestas y latentes que permiten ver (primero en las fábricas y

luego en las empresas) un escenario donde se reproduce el poder, se crean relaciones y se construyen corporal y subjetivamente quienes habitan en ellas.

Esto se observa particularmente en las dinámicas empresariales contemporáneas que mutan en su estructura profesional, de una idea sólida a una líquida y en tres dimensiones: el individualismo, la automatización y el consumo-entretenimiento. Estas cuestiones, si bien no son novedosas, aquí se mostrarán como tres ejes reunidos en las narrativas que configuran un modo de ser/hacer de la vida empresarial.

En segundo lugar, dentro de este tipo de organizaciones imperan nuevos escenarios para que quienes trabajen en ellos perpetúen un conjunto de relaciones de comunicación. En tal caso, ya no se trata de que el trabajo se observe como una experiencia que cause insatisfacción por el esfuerzo o los *castigos* dados por la falta de cumplimiento. Por el contrario, el dominio se realiza a través de apelar a una semántica de las emociones y de las habilidades de los trabajadores, convirtiéndolos en insumos aprovechables para cumplir las metas, *pero* que pueden ser mejorados si cada uno logra alcanzar más objetivos que los días anteriores. Además, desde esta óptica de rendimiento, la realización de bienes y servicios no solo satisface las necesidades de consumo; sino que el trabajo, las actividades y funciones endógenas y exógenas de una empresa sedimentan y legitiman la comercialización de las cosas como motor de la existencia humana.

Finalmente, no es solo que el sistema empresarial adopte los cánones de la globalización neoliberal, sino que la construcción de mentalidades instrumentales en la organización-empresa genera un conjunto de impactos a la vida cotidiana de quienes laboran en ella. Esto quiere decir que ideas como competencia, rentabilidad, flexibilidad, etcétera, se trasladan a otros ámbitos, creando que estos sistemas de relaciones sean subsumidos a través de una lógica de eficacia económica, desarraigando sus potencias psicológicas, culturales y educativas.

En ese sentido, el capitalismo utiliza una serie de conceptos-procesos-identidades para la acumulación de riqueza, echando mano de, entre otros aspectos, una estrategia que interpele al trabajador, usuario o consumidor para construirlo como protagonista-talento de la empresa, estableciendo que tiene las aptitudes y la inteligencia para crear, organizarse, comunicar y cumplir con las metas trazadas.

Con ello, la industria se descentraliza y otorga la posibilidad de que cada empleado se autoconstituya como emprendedor del proyecto particular que se la ha encomendado. Y para cumplir lo que se establecido, será necesario crear una serie de mecanismos seductores o

líquidos que logren; por un lado, hacer que sus aptitudes sobresalgan para el desarrollo de sus labores y por otro, que se consiga crear condiciones para posicionar bienes y servicios y crear un clima de trabajo adornado a través de nuevas actitudes, valores y fachadas organizacionales.

Dos (puede haber más), son los artilugios seductores que se presentan y combinan para que se direcciona la empresa hacia la búsqueda de territorios comerciales: la ilusión de la imagen y la comunicación asertiva.

La primera entra el escenario estético y trata, a través de la creatividad del colaborador y las artes visuales, generar en la empresa una identidad que refleje determinados principios, atractivos tanto para quienes laboran en su interior como para clientes que buscan una determinada marca.

En tal consideración, se dice que esto resulta un fenómeno ilusorio, pues dicha imagen no solo simplifica la complejidad de las relaciones organizacionales atravesadas en muchos casos por desigualdades jerárquicas, culturales y económicas, sino porque usa esta estructura *artística* para domesticar al trabajador, construyéndolo en función de la apariencia que se quiere dar y no de acuerdo con las significaciones que quisieran desarrollar ellos para sus relaciones laborales y contractuales. De igual forma, se engendra una semántica que se va familiarizando en muchas partes, y resulta solo importante hacer que las personas vivan una experiencia a través de la imagen, en vez de adentrarse en los laberintos relacionales que se desarrollan en las empresas.

La segunda se desarrolla en el escenario de la *semi-simulación* y busca de manera oportuna el control y manejo de emociones para crear una relación comunicacional donde en todo momento se genere un principio de positividad, filtrando la atención y la cordialidad e impidiendo el paso a afectos y modos de hablar característicos de la molestia y el conflicto, lo cual podría romper las interacciones entre personas, y más aquellas que suministran bienes de capital.

Si bien los vínculos comunicacionales le apuestan a un acuerdo racional configurado a través del respeto a los demás, esto no significa que sea la única manera plausible en que integrantes de una organización se lleguen a sentir y comportar, pues se manifiesta la posibilidad de que también se desarrolle la agresividad como mecanismo de defensa ante una comunicación o una realidad que cosifica al otro.

Si se observan ambos niveles, la labor particular que elabora el capitalismo para agradar, definir que no se explota y convencer a quien trabaja la empresa, es a través de estas

dimensiones de banalidad que recubren, en ciertos casos, graves problemas de vínculos, justicia y trabajo que tiene la empresa. Se dirá en tal caso, que ese recubrimiento se hace a partir de pegamento paliativo (Han, 2021a), hecho para dar soluciones cosméticas y de corto plazo a las situaciones de la organización-empresa.

Cuando se habla de empresa se está refiriendo a un organismo vivo que, a través de una estructura cultural y ética, personas, insumos materiales, procedimientos técnicos, y recursos financieros, hace circular bienes y/o servicios hacia determinados públicos para la continuidad económica y simbólica de colaboradores y dueños.

Como ya se explicó, organización se traducirá al quehacer empresarial en tiempos del capitalismo tardío. Esta concepción se debe no solo a lo que representa para el mundo de los negocios, sino a que es un agente mediador que redefine subjetividades, creencias y relaciones hacia otros ámbitos. Así, algunos aspectos de lo cotidiano se reproducen como si fueran empresa y ella misma es una categoría donde convergen los fenómenos de esta institución económica dominante.

En esa consideración, interesa preguntarse no solo por la *morfología*, funciones, vínculos y estilos de trabajo que definen a la empresa posmoderna, sino sospechar de ella para dinamitar los cimientos metafísicos de una organización que a pesar de observarse robusta, se demuestra frágil cuando penetramos en cada una de las capas que intenta construir el neoliberalismo para legitimarla.

Para hacer una crítica a *martillazos*, se revisarán en primer lugar algunos y muy breves acontecimientos histórico-filosóficos, como contexto y ejemplos acerca de cómo comprender la noción de sospecha y hacia donde se dirigen sus flechas. En este caso, su dirección mostrará cómo una parte de occidente ha teorizado sobre el hombre y su condición de existencia con las certezas que da el conocimiento racional. Sin embargo, este saber pierde fuerza cuando es enfrentado a lo humano como devenir y realidad inabarcable e inatrapable, que permite fluir la vida a diferencia de dichos conceptos que apagan la existencia en función de colocar a la sociedad en dimensiones preestablecidas.

En segundo lugar, se describen y critican cuatro aspectos empresariales donde el capitalismo en su versión neoliberal se ha reinventado para continuar y conquistar nuevos territorios que le permitan la extracción de la riqueza. Se sospecha de ellos porque utilizan un conjunto de formas simbólicas que los hacen pasar como procesos normalizados en cuanto a actividades, funciones y roles que definen un tipo de modernización institucional y, que según ellos, emergen para hacer frente a las dinámicas globales y de competencias que prevalecen

en la actualidad. Sin embargo, al examinarse detenidamente se observan como nuevas formas de control en los cuerpos y subjetividades, lo cual se explicará más adelante. Dichos aspectos son:

1. flexibilidad y eficacia,
2. lenguajes empresariales,
3. tecnología,
4. ligereza y consumo.

El primero remite a valorar los cambios en la concepción y ejecución de las labores empresariales que se fueron dando desde hace cincuenta años. Estas modificaciones muestran la descentralización de las actividades productivas mediante el reconocimiento de los individuos y equipos de trabajo en cuanto a sus capacidades de gestión en la creación de nuevos proyectos que satisfagan tanto los objetivos de la organización, como a los potenciales clientes.

De tal manera, esta forma de autonomía crea dos condiciones de trabajo: flexibilidad, en cuanto a la capacidad de adaptarse a las exigencias organizacionales y de mercado, sin importar dónde, cómo y con quién se compartan las labores. Esto va de la mano del segundo mecanismo: eficacia, en referencia a que la adecuación de los colaboradores al medio de trabajo supone crear una cultura que permita detectar la necesidad de la demanda, organizar los recursos, administrarlos y generar resultados en función de la economía de gustos de personas y grupos que además de ser específica, es cambiante. Aquí se reflexiona sobre lo que no se dice; es decir, lo ocurrido con la identidad del emprendedor, su relación con sus compañeros, con los activos de la empresa, el arraigo a la institución y la percepción economicista que se genera a través de esa dinámica empresarial.

El segundo establece, cómo es qué, a través de esa descentralización, autonomía, automatización, entre otros procedimientos, se genera la necesidad de modificar la dimensión estructural de la empresa, reconfigurando la parte institucional, el manejo de insumos, la preparación del personal, los conocimientos y habilidades por desarrollar, la infraestructura y ejecución de actividades a partir del uso y aplicación de la información. Todo ello, no sólo modifica en lo particular la gestión de las labores, sino para que se haga posible resulta indispensable construir otra representación simbólica de la empresa que defina, a través de nuevos lenguajes, el cambio y la asunción del rostro que va a adquirir.

De ahí, la aparición de palabras como talento, *management* y/o capital, que anuncian las maneras de conducir el negocio y los significados que se deben adoptar. En este plano se

analiza el uso de estas simbolizaciones como formas suavizadas que *detienen* y ocultan la continua explotación que se realiza al personal. Esto hace pensar, conjuntamente con la idea de flexibilidad y eficacia, que son las primeras tecnologías de adiestramiento que utilizan un *poder blando*, no solo para definir que así es el orden de las cosas, sino también como una cuestión de empoderamiento personal.

El tercero, define la perspectiva tecnológica. Al hablar de este concepto-fenómeno es importante aclarar, por un lado; que la tecnología ha existido desde que el hombre creó *metalenguajes* y *metaherramientas* para desarrollar su civilización. Por otro lado, al retomar *tecnología* en este texto, se invoca un tipo específico y especial de concebir, construir y ejecutar un conjunto de instrumentos y actividades que utilizan el procesamiento de información y comunicación por medios digitales para caracterizar situaciones-objetos; así como, orientar el trabajo y las decisiones, tanto de quienes desarrollan sus actividades en la organización-empresa como para las relaciones de negocio con el ecosistema más allá de ella.

Tal tecnología no solo modifica los sistemas de trabajo de forma estratégica a partir de contar los datos que *autorregulan* las actividades internas de áreas o departamentos, sino que intentan configurar la mente del hombre organizacional para direccionar esa estructura y el comportamiento hacia mayor productividad y consumo. En ese sentido, dos ideas permean este apartado. En primer lugar, las herramientas virtuales tienen ya la capacidad de hacer una lectura sobre el modo en que los seres humanos asumen sus responsabilidades laborales, o están conectados a ellas a través de la forma en que usan su cuerpo y su cognición sobre el manejo de dispositivos que se utilizan para el cumplimiento de actividades, funciones y metas. De tal suerte, estos aparatos *miden* el grado de compromiso-relación que se tiene con el trabajo y así buscan dar cuenta del rendimiento y eficacia que se puede lograr.

En un segundo nivel, esta perspectiva tecnológica se observa en la forma; por la cual, el uso continuo de aplicaciones y sitios web define un récord estadístico de visitas, permanencia y acciones hechas en ellas; con lo cual, logra no solo establecer lo que hace un usuario a nivel de interacción con esa página y lo que puede o no adquirir como hábito y compra, sino predecir para un futuro de corto plazo, aquellos sitios del ciberespacio que usará; así como, los aspectos que llaman su atención. Además, con estos datos es posible brindar *opciones* experiencias, *cosas* o *no cosas* (Han, 2021b) que le pueden interesar de acuerdo a sus necesidades, gustos y deseos.

Con ello, emergen al menos dos ideas: la predicción y configuración de gustos y la creación de una realidad, ya no controlada por la mano humana, sino por las decisiones de la Inteligencia Artificial (IA) o, mejor dicho, un proceso *instrumentario* dirigido desde poderes

dominantes. Por supuesto, ambos aspectos se vinculan con el concepto de atención y vigilancia característico de este nuevo capitalismo informacional.

Finalmente, dentro de este apartado se maneja la dinámica de lo ligero, no solo como un estilo de vida, sino también como estructura cultural, caracterizada por tres cuestiones: la fusión entre emplazamiento económico y artístico, la relajación y diversión como agente mediador para el trabajo y el narcicismo como modo de ser indiferente a la otredad y lo otro y, por ello, *inmolarse a sí mismo*.

El primer punto tiene como referente el giro estético que se ha observado en determinadas organizaciones en cuanto a mostrar su infraestructura y sus relaciones interpersonales como si fuesen narrativas mediáticas que intentan entretener a los posibles clientes y los esfuerzos que hacen los colaboradores para conseguir crear *arte* e historias para ganar clientes. Esto incluye, por supuesto, muchos espacios urbanos.

El segundo remite a cómo se han intentado desplazar las relaciones de explotación hacia ámbitos en donde, por un lado, se invisibiliza el dolor y, por otro, se crean herramientas de divertimento para hacer pensar que no existe sobrecarga de trabajo. Todo esto a través de generar una subjetividad en la que continuamente existen intervalos para jugar y relajarse como pausa (efímera y momentánea) y de ahí proseguir con el trabajo.

Lo anterior, se logra a través de la unificación del trabajo con actividades de esparcimiento fuera del referente empresarial. De esta manera, los miembros de la organización se desplazan a un contexto no formal y diferenciado de la rutina laboral para percibir lo que la modernidad industrial no logró. Es decir, conciliar trabajo con actividades de convivencia y descanso, hecho que hace pensar que los ideales del marxismo basados en reducir las actividades profesionales para que la gente tuviera tiempo en casa o en otros lugares de cultivar su ocio se han cumplido, pero no en entornos separados, sino que dentro del mismo marco de responsabilidades y funciones es donde se consigue construir el puente entre ocupaciones y reposo.

## SOSPECHAS Y MÁSCARAS

En sus hogares u organizaciones, las personas están acostumbradas a percibir eventos que para ellas resultan usuales o *normales*, los cuales constituyen la vida cotidiana. Uno de esos acontecimientos se refiere a que, si se está frente a una computadora, revisando un trabajo; o se están limpiando los enseres domésticos, tanto el ordenador como la escoba son objetos cuya existencia y maniobrabilidad no entran en duda. De tal manera, todo aquello que se

manipula con el cerebro y las manos (desde las creaciones artísticas cristalizadas en una pintura, hasta la maquinaria que corta enormes extensiones de montañas para hacer una carretera) se define como “objetos” específicos. A nadie se le ocurre, que esa forma de comprensión de la realidad pueda mostrar inconsistencias o que en sí mismas sean un fenómeno negativo para las personas.

Así, la convicción es que la esencia del cosmos se constituye de entidades materiales que se definen por determinadas propiedades como textura, color, peso, etcétera. Otra creencia vinculada con lo anterior, es aquella enseñada por el filósofo griego Demócrito, quien consideraba a la realidad como un conjunto de ladrillos unidos en bloque. Esto no solo intentaba mostrar la dureza en la consistencia del universo, sino también el hecho de que esa firmeza era diferente en función de la clase de cuerpos y piezas que existían. De ahí, que la arena tuviera una forma, la tela de las camisas otra y la epidermis de cualquier animal fuera distinta de las anteriores.

Esta perspectiva no solo enmarcaba la tipología de ladrillos definida por este pensador; sino el hecho de que estos tres elementos, al ser diferentes, no tienen alguna relación. Así, se perfila la idea de que, si bien el espacio es un sitio muy amplio, no hay en él un aspecto que pueda correlacionar los fenómenos que discurren. De tal suerte, además de haber descubierto la inmanencia de las cosas, se había generado el sedimento para que las personas se acostumbraran a esta cosmovisión, hasta el punto de concebirla como una cuestión indiscutible.

Lo mismo ocurrió poco tiempo después, también en Grecia, con Platón y su idea del conocimiento (Yurén, 1994). Aquí la perspectiva definía que la ontología y la epistemología estaban constituidas por una sola entidad: las ideas, fundadas en una realidad espiritual por encima de los hombres, lo cual desechaba cualquier otra manera de entender el problemático concepto de realidad. Esta postura establecía también que toda entidad pensada y reflexionada era algo que se mantenía siempre igual, de ahí que el valor de las cosas se enmarcara en lo absoluto y eterno.

En consecuencia, la figura de un yo perenne se mantenía como situación exclusiva para organizar el entendimiento de la existencia. No obstante, lo indicado por Demócrito y Platón, comenzó a presentar contrariedades para seguir siendo legítimas en el escenario de conocimiento que sucedió tiempo después (Yuren, 1994). Para el primer caso, la física cuántica –entre otras posturas– suscitó no solamente interrogantes a la composición del mundo, también generó un vértigo a la misma identidad humana. Si el ser humano, como parte de cualquier clase de objetos materiales, no era un acontecer constante, sino que su

condición dependía de sus maneras de mirar la realidad, entonces perdía la potestad de definir con exactitud sus observables en la realidad.

Para el segundo caso, Karl Marx analizó la condición humana, sí como materia, pero en devenir, tanto del movimiento de las relaciones con la naturaleza, como en los tránsitos de la lucha de clases. Con ello, la noción de una entidad inamovible, gobernada por lo suprasensible, se empañaba o quedaba cuestionada ante el juicio de que al hombre solo se le reconoce como un reducto del cambio y de la emergencia de nuevos estados cuando determinadas fuerzas entran en conflicto (Yuren, 1994).

Siglos después, Immanuel Kant inauguró una etapa importante para el pensamiento filosófico en los debates y desplazamientos en el camino de saber quién es el hombre. Esta nueva visión impactaría de lleno a la sociedad moderna y lograría conmocionar las razones que se tienen para solidificar la memoria del hombre (Yuren, 1994).

Uno de los aspectos que Kant comentaba era la improbabilidad de que la razón humana –como había señalado una centuria antes René Descartes– tuviera la posibilidad de conocer las cosas *tal y como son*. Este artilugio había sido enmarcado en Dios por la religión judeo-cristiana había y el Racionalismo lo había defendido con su aparato mental de la lógica; ambos se constituyeron no solo para dar potestad a una forma de definir las cosas, sino también para reducir la existencia a un conjunto de categorías que administrasen la vida de las personas de a pie.

En oposición a esta serie de credos introducidos por diferentes entidades, el filósofo alemán crea una bifurcación. Es decir, para él una cosa es eso que está más allá de los sentidos y que es probable que exista, pues los individuos viven una experiencia similar; y otra es, lo que cada uno logre configurar con sus sentidos. De ahí, que la mente pueda dar figura y fondo a ese procesamiento de aquello que directamente es incognoscible, pero que se logra traducir a través de las estimulaciones cerebrales y sensoriales. Con relación a la interacción mente-mundo, se señala:

A pesar de que para Kant la ciencia es posible, entiende que el conocimiento posee elementos *a priori*, es decir, que nosotros al percibir y comprender la realidad proyectamos en ella atributos que nos pertenecen, en realidad, a nosotros; que “coloreamos”, pues, las cosas las cosas al percibirlas. Por tanto, la experiencia que tenemos del entorno nunca podrá ser “pura” (Domínguez, 2021, pp. 6-7).

La enseñanza vista desde los ejemplos de observables que se creen, que son así para todos, desde lo indicado por Demócrito, Platón y sus críticas por distintas vertientes hasta llegar a Kant, son por todos conocidas y no se trata en tal caso de hacer una historiografía

epistemológica que defina autores a favor o en contra de determinadas posiciones. Más bien, se busca tejer un concepto que, si bien no es nuevo, sí se ha tratado de mantener oculto; sobre todo en estas épocas donde paradójicamente se trata de sostener al capitalismo como un puntal de la comunicación y de las organizaciones, a la vez que se habita en una ola de incertidumbre.

Por tanto, si se vislumbra con atención lo que se puede aprender de las luminosidades y opacidades de lo revisado, se podrá determinar que lo cuántico, Marx y Kant no solo advierten inconsistencias en las teorías que les antecedieron. Con ellos, también entra como filo de navaja, el concepto de *sospecha*, no como un fenómeno ocioso que busque *culpables* para sentencias totalmente definitorias, sino como una actitud de vigilancia reflexiva para hallar pistas subterráneas sobre aquellas herramientas conceptuales y prácticas que, además de rutinizar la experiencia humana, pretenden convertirla en recurso instrumental para que otros impongan un sistema de valores y principios.

La sospecha que aquí se pretende discutir muestra tres características. En primer lugar, pretende visibilizar aquellas situaciones que en el análisis de la comunicación y de las organizaciones de la Era Líquida se toman como realidades aceptadas, en tanto presentan supuestas ventajas personales y laborales de acuerdo con el discurso que se ha hecho hegemónico en ese contexto.

En segundo lugar, intenta ser una lanza cortante que en lo puntilloso del análisis logre incomodar determinados costados del cuerpo social para dar a entender, no solo su inconsistencia, sino también su patología; pues va contra la asunción de la libertad y la autonomía de las personas y grupos que habitan en esas redes comunicacionales e institucionales.

Y, en tercer lugar, a pesar de que la sospecha desenmascara e intranquiliza, también ofrece otras opciones para pensar la existencia humana dentro de estos agrupamientos. De tal manera, una forma que contribuye a desoldar los herrajes de lo que se ha solidificado en las empresas y en comunidades es la capacidad de dialogar entre los involucrados; pues las organizaciones no son necesariamente entidades de trabajo, sino estructuras donde anidan el movimiento humano y también su capacidad inventiva. De ahí que se fundan nuevos modos de conocimiento y significación para quienes desarrollan sus vidas en esas corporeidades de acero y digitales.

La sospecha en general implica poner entre paréntesis las convenciones, los actores y los procesos que se vuelcan para normalizar y sedimentar una determinada realidad. Esta

actividad dubitativa observa, hace preguntas, sitia a lo sospechoso y al final puede lograrse desmenuzar que lo tomado como verdad infalible no lo es; y más bien, se observa como un conjunto de representaciones que se han puesto en lugar de las cosas mismas. En ese sentido, antes de proseguir es importante considerar que la sospecha de lo que rodea podría tener la voluntad de convertir todo en fugacidad relativista, con lo cual se esfumaría el sentido de arraigo que puede tener la cotidianidad.

Así, el riesgo es irse en esa dirección donde la bruma podría revestir la existencia sin orientación. Sin embargo, desde el enfoque que aquí se manejará, no es el caso. Más bien se trata de sospechar de esos monismos –incluyendo al relativismo– para que el hombre, como ser en el mundo, configure sus creencias y prácticas más allá de dimensiones ideológicas; o al menos, logre desde su particularidad, crear sus propios principios y valores, los cuales tendrá que poner en tela de juicio, como los demás. En ese sentido, la noción de sospecha se tomará desde un punto de vista filosófico.

Se sabe que toda doctrina reflexiva tiene como principio una duda que permite no solo analizar determinada tradición, sino también generar mejores condiciones para comprender el universo. Así, por ejemplo, fue como René Descartes logró tener una “suspiciacia” acerca de la manera en cómo los empiristas conocían la realidad a través de los sentidos y desconocer esta máxima para integrar otra; la que se refiere al pensamiento como instancia única para revelar la verdad de los acontecimientos.

Sin embargo, aunque la vocación de las distintas corrientes filosóficas sea poner entre paréntesis todas aquellas explicaciones que se encumbran en una tradición; la filosofía de la sospecha que aquí se va a proponer proviene de un análisis que el antropólogo Paul Ricoeur (1965, como se cita en Filosofía&Co, 2018) de tres pensadores del siglo XIX; Karl Marx, Friedrich Nietzsche y Sigmund Freud, y que denominó *maestros de la sospecha*. La pregunta que se puede realizar es que, si la *esencia* de la filosofía contiene a la sospecha como acto justificado para descreer en determinados conceptos; entonces, por qué precisamente a ellos se los nombra de esa manera. La respuesta o las posibles maneras de explicarlo no están en Ricoeur, sino en un conjunto de características que se asientan en las especulaciones mostradas en ellos.

Se podría decir que su sospecha es de segundo orden –la sospecha de la sospecha–. Esto es, que si bien los conceptos filosóficos están para ser debatidos, lo que raramente se hace y que sí consiguieron ellos era no solo criticar los fundamentos que nacen en la modernidad, sino los argumentos que definen la supuesta solidez, tanto de los antecedentes

religiosos de la realidad moderna como la idea de estructura social, incluyendo el proceso de *desarticulación* que puede hacerse del hombre.

De tal manera, sospechar representa en estos autores hacer añicos o echar por la borda toda una dimensión ontológica y epistemológica que ha creado las coordenadas para organizar a una buena parte de la humanidad en un conjunto de categorías que definen su identidad, comportamiento y modo aspiracional. Por razones de espacio, no se tratará ni a Marx ni a Freud para comprender la sospecha en la comunicación y en las organizaciones en el contexto de la sociedad del capitalismo de la vigilancia; sino que, se tocarán algunos elementos de Nietzsche para reinterpretar ciertos fenómenos organizativos que se observan como “verdades” teóricas y prácticas en la cosmovisión y práctica de ellas.

Se retomarán algunas ideas de este personaje que hace una filosofía a *martillazos*. Su estilo es descrito de esta manera porque la crítica hecha, además de excavar lo que occidente ha creado como sagrado, también es lapidaria por su estilo de escritura. Uno de los planteamientos que hace el pensador alemán se cierne sobre su enjuiciamiento a los modos de conocer que se impusieron en la Grecia platónica, a los del mundo cristiano y hasta los de su propio tiempo. Su pensamiento tiene ecos que reverberan en los modos en que la modernidad define y sedimenta sus principios. En ese sentido, hay una serie aspectos que supuestamente integran lo que, hasta antes de Nietzsche, correspondían a la condición humana.

En primer lugar, como entidad teologal, se mantenía la perspectiva de que el hombre estaba más cerca de la bondad humana volcada al prójimo que a situaciones blasfemas; por lo que, su circunstancia apuntaba al bien y de acuerdo con la epistemología de Tomás de Aquino, el conocimiento que reflejaba todo individuo era producto de las ideas ejemplares divinas encarnadas en los hombres. De igual forma, su vínculo con la iglesia como comunidad de fieles, establecía ser devoto de la ayuda, misericordia y comunalidad. De hecho, una de las primeras nociones de comunicación en el seno de las costumbres eclesiales era la cuestión de “participar en común”. Dentro de esta postura, no había ninguna duda de que la era medieval se localizaba, si no en la administración de la bondad, sí en un orden claro y perfecto donde cada cosa tenía su lugar y en la cabeza de todo ello, Dios judeocristiano y la Iglesia.

En segundo lugar, como entidad racional, autosuficiente a través de dos dimensiones, la razón y el humanismo. En relación con la primera, no solo suponía la mente como garante de las decisiones político-jurídicas para la organización de las personas y los grupos; sino también, como estructura que permitía crear una *conciencia abarcativa* de todos los fenómenos de la realidad a través del desarrollo de la ciencia.

En tal sentido, para esta tipología de ser y sus prácticas no había secreto para el conocimiento científico, entonces nada estaba vedado para el ser humano, quien cernía su fortaleza en su capacidad de previsión, manipulación y control. En el caso del humanismo, se definía el supuesto hecho consumado de la total distinción, separación y autonomía de la religión para convertirse en el dueño de sus propias acciones. En consecuencia, al tener la voluntad y potestad de un autogobierno reflexivo alcanzaba con el desarrollo técnico lo que se mencionaba como la edad adulta del hombre.

Y, en tercer lugar, como el tecno-hombre, no solo apoyado por la científicidad, sino por la invención de un conjunto de herramientas que, desde el telar hasta la actual Inteligencia artificial, no solo establece cómo sus capacidades llegan al punto culminante al crear instrumentos replicantes y posteriormente robots; sino que, en la actualidad, el discurso y la acción se han radicalizado para generar en la humanidad su próxima suplantación, es decir: lo transhumano. Paradójicamente, dejaría esa circunstancia, para algunos temporal, de sujeto bio-orgánico, mediante de trasmutaciones genéticas y de ingeniería cerebral para que el individuo del Renacimiento y el de la era del industrialismo consolide sus capacidades a través de los postulados de una era más allá del hombre.

Si se observa, el cuestionamiento que hace el pensador de Baviera no es por los *detalles*, comentados en los estados de cada hombre, sino por la narrativa oculta y que se requiere repensar para crear otras condiciones para la generación de otro tipo de humanidad.

Dicha forma de lenguaje define una supuesta fortaleza ontológica del hombre que, en función de sus capacidades cognitivas, de decisión y de análisis de la realidad, se alzaría triunfante ante las penurias y vicisitudes que se le presentaran, tanto con ellos mismos, como con los acontecimientos que sucedieran con la naturaleza. De tal suerte, el discurso encumbra y alumbraba una ontología no dependiente que no solo se asegura a sí misma en la certeza de sus pensamientos, sino también en la creación de sus obras y en la legitimación de sus instituciones.

Esta historia se va colocando desde el mundo helénico, unos siglos antes de Cristo y llega hasta los primeros años del siglo XIX. No obstante, con la irrupción de Friedrich Nietzsche (como se cita en *La gaya ciencia*, 2020) específicamente cuando habla sobre la muerte de dios, se van reblandeciendo los sustratos del ser y del mundo que supuestamente habían asegurado ser los fundamentos de sentido y existencia para los hombres.

Esta sentencia puede manifestar múltiples interpretaciones; sin embargo, para los motivos de este trabajo tendrá dos:

1. A nivel general, y
2. En las reflexiones en la comunicación y las organizaciones.

Del primer punto; se comprende que el hombre se ha cubierto de un conjunto de atributos, considerados potestades universales, con los cuales avanza en la historia con estructuras que, a partir de su superioridad, logran derrotar cualquier contingencia o temor. De hecho, estas dos categorías son percibidas como fenómenos residuales, no continuos y que afectan muy poco el trono destinado para la humanidad. No obstante, la muerte anunciada viene a representar que, al no haber una moral religiosa o de atributos racionales, entonces eso que se llama civilización humana flota sin gravedad a través de determinadas fuerzas que arrojan a todo pueblo a diferentes lados de las oscilaciones, sin que una sea la única para gobernar las aspiraciones humanas.

En Karl Marx, los vaivenes se ubican en el continuo movimiento de tesis, antítesis y síntesis. En la visión de Sigmund Freud, se ubican el *eros* como impulso para la vida y la convivencia pacífica con los demás; y el *tánatos*, que conlleva la pulsión destructiva para determinados grupos e individuos. En el caso del filósofo de *La voluntad de poder*, los caminos se desdoblaron entre lo *apolíneo* y *dionisiaco*; es decir, entre las fuerzas que alaban el goce y aquellas amantes de la normatividad. Precisamente, esta última es aquella que durante mucho tiempo se ha definido como la potencia de vida para las sociedades occidentales.

No obstante, de acuerdo con él, lo que se ha hipostasiado como referentes narrativos, institucionales y culturales de este tipo, van contra la vida, no como placer, sino como capacidad para reinventar principios no *abarcativos* y solo usados por quien los procrea, evitando la castración de los demás. Por ello, la muerte de Dios resulta para la comunidad científica de pensadores de ese tiempo (y todavía para los de la actualidad) una visión que deconstruye el poder y quebranta los modos en que las jerarquías y las relaciones sociales se han transformado, a nivel de quienes usan la ideología, la moral y los requisitos instituidos para guiar y cooptar la existencia de varios otros.

Con relación a la muerte de Dios se comenta:

La fe en Dios conduce, según Nietzsche, a la sumisión del hombre (Ziihmen). Hace falta la muerte de Dios para que el hombre renazca y se desarrolle plenamente. Cuando Nietzsche se refiere a la muerte de Dios, no se está refiriendo a la muerte de un ídolo mental, sino a la destrucción de Dios mismo. En este universo que dibuja, el hombre está radical y absolutamente solo, y es necesario que forje un sentido a su existencia sin buscar recursos fuera de sí. Como en el caso de Marx, de Jean-Paul Sartre y de Freud, Nietzsche entiende que la libertad humana solo puede afirmarse, realmente, si Dios ha muerto, porque -igual que los demás maestros de la sospecha entiende a Dios como el gran rival y no como el fundamento y la base de la libertad humana (Torralba, 2013, p. 38).

La problemática remite a que la muerte de Dios implicaba una oportunidad, al menos, para hacer participar a las personas de la sospecha. Sin embargo, desde los años setenta Occidente ha entrado en un periodo de entronización del capitalismo posmoderno, homogeneizando campos de la vida humana, distanciándose de la diferencia y constituyendo no la apertura de otros mundos posibles, sino remasterizando a Dios como una nueva *app*, tanto en las organizaciones como en la sociedad en general.

## SOSPECHA DE ÓPERA PRIMA: A TRAVÉS DEL CRISTAL DE SUPERIORIDAD Y LA IMAGEN MIMETIZADA DEL CLIENTE

Se ha mencionado que la propuesta de sospecha en Nietzsche no está en los descritos a las concepciones que darían paso a otras perspectivas y explicaciones, sino más bien al carácter de superioridad y supuesta fortaleza ontológica y epistemológica en la que se encumbra el sujeto de la modernidad.

En consonancia con lo mencionado por el autor del *Nacimiento de la tragedia*, los cuestionamientos que se harán a continuación a la comunicación y a la organización, se dirigirán a una serie de narrativas que se han hipostasiado no solo en el autoconvencimiento de que son nuevas morales, sino en alternativas únicas tanto para la generación de riqueza y bienestar, como en la creación y creencia de principios y valores a los que la humanidad está “irremediablemente” destinada a continuar su trayecto histórico.

La primera sospecha se ubica en la noción de “flexibilidad” y “eficiencia” que se ha manifestado, primero en organizaciones privadas y luego en públicas. Aquí, se entenderá que el concepto de “organización” se aplicará tanto a nichos empresariales particulares, como a estructuras cuyo origen está más bien orientado al servicio público, pero que, con el pasar del tiempo se han mimetizado con los engranajes de lo comercial.

En ese sentido, el otrora trabajador de la fábrica, caracterizado porque su labor se define según una “monada” físico-mental, se convierte, en el contexto de las dinámicas económicas y culturales de fin del siglo XX, en una estructura identitaria donde se “elastiza” su personalidad, no solo para la realización de las actividades, sino para integrar un nuevo conjunto de habilidades inéditas en ese momento y que se refiere a cuestiones vinculadas con:

- Desprenderse de su lugar de labores para situarse en otros contextos geográficos, institucionales y psicológicos y de ahí poderse “adaptar” a esas condiciones.
- Desarticularse de la vida con los otros compañeros de trabajo y con ello generar

la conciencia de que el valor de la productividad se define de acuerdo con un yo aislado, monovalente.

- La capacidad de estar disponible en cualquier situación de lo cotidiano para enfrentar la novedad que se asume como contingente, responder a ella y cumplir con lo requerido.

Desde esta visión, estos aspectos configuran un nuevo contrato cognitivo que asegura el hecho de que, al cumplir con su desarraigo afectivo, social y cultural y entregarse a un vector que hace caso a todos los estímulos de trabajo que le encomiendan, se gana en eficiencia. Lo anterior, en función de que el trabajador no carga con recuerdos, nostalgias, ni con referentes éticos y políticos; sino que, opera bajo la égida de un yo que atiende una labor, pero sin comprender el sentido de tal situación. En este marco, la sospecha conlleva varios surcos en forma de preguntas:

- ¿Quién reorganiza la condición humana de este modo como un cerebro plegado a los silbatos y alarmas empresariales?
- ¿Qué situación psíquica y colectiva vive el sujeto individual y colectivo al estar frente a una economía de la indiferencia?
- Si hay flexibilidad como ajuste de la conducta humana, ¿entonces lo no flexible tiende a menospreciarse ante la necesidad de estirarse en todos los campos organizacionales?
- Si hay flexibilidad, ¿entonces no hay un derecho emocional a decir que la vida es precaria y que la ruptura y el conflicto no son apetecibles en ese contexto?

Invocarse a sí mismo con el principio y el fin de las cosas, como estandarte de una supuesta fortaleza, obliga a que los conocimientos y habilidades de los individuos sean aquellos que solo invocan unas supuestas capacidades humanas, como la resistencia, el empeño o la amigabilidad para continuar.

No obstante, además de las interrogantes planteadas, hay que tener otra sospecha acerca de la flexibilidad y la eficacia. Según el argumento de la nueva cultura empresarial que se está configurando, la circunstancia de que el individuo tomara decisiones para reorientar el camino de la fabricación y de las ventas, le daba la oportunidad de integrar su propio conocimiento, crear independencia relativa de las grandes jerarquías, usar modos de comunicación vinculados con la creatividad (expuesto en las pautas promocionales de los servicios ofrecidos) y, en apariencia, liberarse de los mandos, la burocracia y las cadenas lentas de montaje.

De tal suerte, el sujeto posmoderno empresarial podía por fin no solo dar una imagen de libertad, sino a la vez autoconsiderarse como el punto más elevado de la cadena evolutiva

en el mundo y en las corporaciones. No obstante, esa supuesta plenitud esconde contradicciones. En realidad, lo flexible está atrapado en una serie de paradojas que, en vez de advenir en una nueva entidad libertaria, disminuyen su condición cognitiva y emocional. Así:

- Ante un mercado cambiante en las opiniones de los consumidores, el nuevo sujeto empresarial debe atarse a sus fluctuaciones y seguir las reglas de lo que sucede.
- En un escenario de cambios en los humores de los clientes, requiere información oportuna para tomar caminos, de tal suerte ya no es dueño de los datos, sino como se observará más adelante, las estadísticas integran al ser humano como otro dígito eficiente o ineficiente, según el caso. Por supuesto, esto apoyado por la creciente automatización generada desde los años setenta del siglo XX.
- El estar al pendiente de los vaivenes *encimados* de la demanda hace que los objetivos de creación de bienes no le pertenezcan, que esté sujeto a ellos y también a que tales propósitos puedan cambiar.

Con relación a esta circunstancia de la flexibilidad, se comenta:

La especialización flexible conviene a la alta tecnología; gracias a los ordenadores, las máquinas industriales pueden reprogramarse y configurarse fácilmente. La velocidad de las comunicaciones modernas también ha favorecido la especialización flexible al permitir que las empresas gocen de acceso inmediato a los datos del mercado global. Además, esta forma de producción requiere de una rápida toma de decisiones y por eso es apropiado para el pequeño grupo de trabajo; por el contrario, en una gran pirámide jerárquica, la adopción de necesidades puede ralentizarse mientras los papeles llegan hasta la cumbre a fin de ser aprobados en la oficina central. El ingrediente más sabroso de este nuevo proceso productivo es la disposición a dejar que las demandas cambiantes del mundo exterior determinen la estructura interna de las instituciones. (Sennett, 2000, p. 53)

La creencia de que se supera al fordismo como dinámica social y económica para sustituirlo por la vertiente liberal de la empresa se desintegra en otra metafísica que solo sirve para desvirtuar la autonomización humana y crear un nuevo imperio para controlar el trabajo y, por supuesto, el alma.

## SOSPECHA: LAS PALABRAS NO DESIGNAN, VIGILAN

Michel Foucault (1967) menciona que las palabras en realidad dicen cosas diferentes a las impregnadas por su significante. Esto se muestra como significaciones y estilos de vida latentes que no son directamente percibidas por personas y grupos que están excluidas del poder o de lugares privilegiados en la sociedad y que sin embargo van adoptando para legitimar y dar razón a grupos y tendencias dominantes.

Para que las palabras se conviertan en una caja de resonancia en las representaciones cotidianas en la mayor parte de los miembros de una organización, se necesita que se generen mediaciones culturales y comunicativas (manuales, instructivos, infraestructura física y digital para circular la información, reuniones, eventos, espacios de esparcimiento) que estructuren los discursos para convencer y alentar nuevas formas de vida en las empresas.

Tales innovaciones no son el producto solamente de una mente organizacional; que por sí misma, ha establecido la dirección del trabajo y del ambiente, sino son el resultado de una compleja red de relaciones globales que dictaminan la orientación hacia dónde mover capital y valores. Para instalar en la conciencia y en la conducta de los miembros de una organización esos nuevos andamiajes, se requiere que las nuevas palabras alienten, en parte, un conjunto de aspiraciones para permitir a los individuos considerar que están ante acontecimientos que los impulsarán a una *mejora* no solo en su trabajo, sino en su autoconcepto y autoestima. A eso se le conoce a ello como *salario emocional*.

Es decir, en vez de un trato indiferente, técnico o descortés, la nueva morada de los lenguajes empresariales debe hacer sentir al colaborador que la organización tiene “sensibilidad” y se preocupa por el reconocimiento de sus capacidades. Asimismo, como también que el sistema de trabajo se cumple para un propósito, el integrante debe reconocer su participación dentro de dichos objetivos.

Las palabras que han ido escalando posiciones en el paradigma del capitalismo empresarial dejan de lado la *rudeza* y desafiación significativa del mundo industrial para convertirse en una *suavizante oralidad*, pero constantemente reiterada en las formas de comunicación, por ejemplo: recursos humanos, talento humano, gestión del conflicto, comunicación asertiva, creatividad y competencia y *management*.

Existen otras que se han ido sumando en los últimos tiempos a los repertorios culturales de esta perspectiva, pero solo se abordará brevemente estas y las sospechas que se pueden reflexionar acerca de su consistencia ontológica. Obrero, era el concepto que identificaba a quien laboraba dentro del ámbito fabril. Al configurarse el paradigma del capitalismo flexible, se generó la idea por la cual la labor productiva tendría que cambiar en la nomenclatura referencial de ciertos actores; para que, de acuerdo con esta perspectiva, los integrantes de una organización pudieran vivir la *experiencia* de ser parte activa en la toma de decisión de sus actividades.

## 1. Recurso humano / Talento humano

Últimamente se ha cambiado la significación a la simbología de recurso humano para crear una cultura en la que los empleados se asuman como una unidad, cuyo valor refiere

tanto a las capacidades presentes, como a los excedentes futuros de conocimientos y habilidades. No obstante, si se habla de recurso, esto implica que el ser humano es identificable, moldeable y sujeto a los cambios que se le aplican a una materia prima. Por lo tanto, la sospecha que se puede tener es si realmente este tipo de trabajador se autodefine por una potencia de vida a través de expresar sus habilidades, o es más bien una invención metafísica que hace pensar a quien cumple con sus responsabilidades como una persona que por sí misma logrará lo que se propone, cuando en realidad resulta una entidad frágil, sometida a los juegos del lenguaje empresarial del capitalismo. Y, en el caso de quien le otorga esa identidad, más retrata las perversiones que se disimulan a través de esa dimensión de recurso humano.

Son significaciones empresariales que no solo presentan una función expresiva, sino que intentan crear comportamientos en las organizaciones que en realidad son igual a cero, de tal forma:

El discurso de la mayoría de los gurús de la gestión empresarial es manipulador; porque es a la vez seductor y falso. Es falso en varios sentidos. En primer lugar, se construye sistemáticamente sobre las exhortaciones inconciliables (fenómeno de *double blind*), lo cual significa que pide a los individuos una cosa y su contrario: rendimiento y desarrollo personal; compromiso y flexibilidad; empleabilidad y confianza; autonomía y conformidad. Este lenguaje se parece a la palabrería de la que habla Aristóteles en las *Refutaciones sofisticas*. Es un discurso prolijo, que pretende ahogar al lector o al oyente en una oleada de palabras que no permiten fácilmente a este último identificar los mensajes contradictorios que se dirige. Pongamos un ejemplo. En el caso de la autonomía en el trabajo.

La empresa propone, o incluso exige a sus trabajadores, cada vez más autonomía, pero al mismo tiempo les fija unos objetivos y unos calendarios que no son discutibles... Pero la autonomía de la que se habla es más que un pretexto falso. Los únicos márgenes de libertad que la empresa deja a los trabajadores tienen relación con los medios que emplean, lo cual no les permite videntemente, ejercer una autonomía real (Marzano, 2011, p. 30).

Algo similar ocurre con la mediación de talento humano, que logra discernir el valor de los individuos en una empresa a través de su reducción existencial a un conjunto de conocimientos y destrezas que una organización solicita y valora para atender los objetivos y funciones que le encomienden.

En ese sentido, ser talentoso incluye la capacidad de rendimiento que se logre al interior de un área o departamento, lo cual implica el desarrollo de un conjunto de lo que hoy se denominan *soft skills* (Marzano, 2011), como:

- Labores compartidas entre todos los miembros de un proyecto; lo cual implica saber aceptar los puntos de vista de los otros.

- Toma de decisiones oportuna; que remite a su capacidad para gestionar grupos de trabajo.
- Actitud positiva; que refiere templar las emociones, de tal manera que el carácter genere una sensibilidad hacia el optimismo que se integre en las actividades y las relaciones.
- Adaptación a los cambios, que supone, como ya se mencionó, la cuestión de la flexibilidad.
- Trabajar sobre presión, lo cual establece que no importan las adversidades, pues se pueden cumplir las metas que se persiguen (por supuesto, las que plantea la misma empresa).

## 2. Gestión del conflicto

La Gestión de conflictos implica dos elementos simbólicos. Por un lado, trascender procesos de trabajo que sean “innecesarios” y que demoren las demandas de mercado. Esto representa una *ventaja competitiva* para las instituciones actuales en el sentido de que se pueden romper las barreras de aquellas discusiones o actividades que no favorezcan la libre circulación de las ideas para generar los ambientes creativos y se van dejando a un lado o se dan resoluciones paliativas. Por ejemplo; si algunos de los colaboradores tienen problemas familiares que puedan ser un riesgo para cumplir lo establecido, entonces existen áreas de *mantenimiento* de personal que lograrán que el individuo en cuestión se enchufe nuevamente al ciclo de trabajo. La idea es siempre direccionar a los equipos de trabajo a que alcancen las pautas marcadas para un determinado tiempo e intereses.

Ésto desemboca en el segundo punto; donde, mediante el control emocional, se puede hacer que el conflicto se sintetice en una herramienta de trabajo; lo que supone, crear una serie de actitudes basadas en la paciencia, tolerancia y reflexividad para responder asertivamente a los problemas o necesidades.

Ambos aspectos muestran una sospecha fundamental: puede haber conflictos producidos por problemas estructurales que se presenten en la empresa y los cuales requieran un cambio de paradigma sobre cómo se concibe a las personas; lo cual no logra solucionarse con la habilidad de saber conducir al grupo o con que se generen emociones comprensivas. Sin embargo, el capital tiende a nublar tanto las razones como las soluciones del conflicto y reemplaza esto por una serie de respuestas emergentes que se centran en el cambio de postura de las personas ante los eventos, y no en cuestionar el poder que se detenta y la fragilidad de la condición humana.

### 3. Comunicación asertiva

La comprensión desarrollada después de los años setenta en las organizaciones, revelaba dos dimensiones sobre las prácticas comunicativas:

- Vista a través de los procesos de automatización, la cual aportaba información estratégica tanto para el conocimiento de cómo se iban desarrollando las actividades dentro de la empresa, como las condiciones que definen el ambiente, específicamente lo que corresponde al comportamiento cliente-consumidor.
- La capacidad de que esta pudiera enlazar a los cuerpos orgánicos de cada una de las gerencias para crear un ambiente factible para el desarrollo de los objetivos y actividades.

La posibilidad de alcanzar las metas, a través de esta *herramienta*, se podía lograr a través de nuevas percepciones y condiciones de comunicación, las cuales dependieran no tanto de las expresiones informativas, sino de un uso del lenguaje donde el cumplimiento de metas se lograra a través de un estilo de habla considerado como respetuoso y cercano; señalando las *fortalezas* y las *áreas de oportunidad*. Es decir, interacciones que reconocieran la integridad moral de una persona y a la vez logaran agilizar los intercambios necesarios para hacer que clientes internos y externos estuviesen satisfechos por haber cumplido con lo que se indica.

Sin duda, los vínculos humanos aspiran a una ética y estética que se base en el entendimiento y aceptación de los otros y lo otro. Sin embargo, existe una situación no revelada de la comunicación asertiva; y es la que se refiere a, por qué se vuelve necesaria hoy en día en tiempos de saturación comercial de ofertas y demandas.

Tal aspecto se refiere (y no se generaliza, pero sí se puntualiza su emergencia), a que la alteridad solicitada resulta, al final de cuentas un sujeto de consumo. Por lo tanto, se requieren estrategias para lograr conseguir lo que se busca a través de deslizar un repertorio de palabras que apelen a una emocionalidad positiva, y con ello se extraiga el valor solicitado en lo interno de una organización. Por ejemplo, un informe inconcluso, una llamada telefónica atrasada, un cierre de nómina que no ha salido o un retraso de entrega con un paquete o servicio.

De ahí, se puede satisfacer la necesidad requerida en ese momento, y con ello, se construyen relaciones donde la preocupación por las personas es a partir de la realización de sus actividades. Cuando se extinga ese circuito de comunicación comercializada, se extravía el interés por la persona en otra fase que no sea la del binomio de adquisición y *desechabilidad*.

Con relación a esta forma de establecer contacto se describe:

Así como las cosas tienen una vida útil determinada, después de la cual se vuelven obsoletas, también las relaciones humanas tienen una duración finita: las mantenemos mientras nos dan placer y no nos causen demasiado problema, y luego las cambiamos por otras. ¿Qué significa esto para nuestro tema de la escucha? Sencillamente, que ya no tenemos por qué hacer el esfuerzo por cultivar amistades o amores a largo plazo, porque las relaciones personales, así los bienes de consumo son inherentemente *desechables* (Castañeda, 2011, p. 129).

Entonces, ¿para qué escuchar y hacer el esfuerzo de entender al otro, tenerle paciencia, aguantar sus malos humores? ¿Por qué dialogar, negociar; resolver, si todo es necesariamente efímero y, a final de cuentas, reemplazable?

Varias aclaraciones. En primer lugar, el placer ubicado en la comunicación asertiva no deviene de la reflexión sobre los dilemas personales de quien está en la silla de a lado, sino de la posibilidad de que a los demás les compartan el insumo que están esperando para el ordenamiento y conclusión de un proceso productivo.

En segundo lugar, un asunto es cultivar simbolismos de respeto en la empresa en un interés de comprender la ontología del compañero y otra es que esa interacción genere una estructura de alienación, donde lo importante sea sacar provecho de los individuos, sometiendo su vida organizacional a relaciones efímeras y de interés técnico.

Finalmente, si un mando medio o superior intenta hacer cavilaciones sobre sí mismo y el puesto que le tocó desarrollar, o si su trabajo genera ideas que pueden cuestionar la relación con un consumidor o hace críticas a la filosofía de la empresa, esto ya no entra en los terrenos de la comunicación asertiva. En este caso el colaborador se ha separado del engranaje normalizado que debe correr sin obstáculos y se ha convertido en sospechoso, al que es necesario vigilar y en algunos casos extirpar o expulsar de la dinámica empresarial.

#### 4. Creatividad y competencia

El uso lingüístico de estos significados remite directamente a dos situaciones: el proveedor de dicha creatividad y el sistema de relaciones donde se decanta el corazón mismo de la empresa posmoderna.

Con relación a lo primero, la palabra creatividad está justificada si se anida en lo que ya se habló de flexibilidad. Es decir, cuando se adelgazaron los equipos de trabajo y el tiempo se atomizó para satisfacer necesidades diversificadas de consumo, entró en escena esta forma de lenguaje; para anunciar que los empleados, al volverse autónomos, lograrían no solo

autoorganizarse para hacerse cargo de sus funciones, sino también para generar ideas propias que lograsen impactar a los sistemas profesionales y quienes adquirieran algún tipo de servicio.

Lo creativo en este caso, no solo perfila estrategias o productos para eficientar el trabajo y ofrecer algo inédito o innovador al cliente, sino también se integra en el cuerpo y la psique del colaborador en tareas que debe realizar para satisfacer, además, necesidades endógenas y exógenas de la empresa que, como ya se mencionó, son de corto plazo.

De ahí que la condición de lo creativo no implique conceptos de largo plazo y que sea un tipo de creatividad minimalista y superficial que, además de ahorrar tiempo, ofrezca a los demás una lectura breve y sencilla de las categorías y productos que se van a manejar. Con relación a la competencia, esto no es un fenómeno nuevo, pues desde los colectivos animales, existe esta dinámica. No obstante, la palabra competencia, en el marco referencial de las organizaciones del capitalismo flexible, establece una serie de significaciones:

- A. Se correlaciona con un contexto interno de la empresa en donde se manejen los conocimientos y habilidades que se centren en una respuesta de acuerdo con los tiempos establecidos para el desarrollo y precisión de un proyecto. Esto se refiere a los puntos dos a cuatro de este mismo apartado y supone la articulación de saberes, iniciativas, afectos y manejo de personas que se movilizan para trabajar en lo que se conoce como el “justo a tiempo”. Esto se observa en la práctica cuando los conocimientos, las acciones y funciones que son manejados entre individuos y grupos no siguen una línea preestablecida, sino que se movilizan cuando se pide un propósito específico de corto plazo y, una vez concluido, se desmonta. Por ello, se necesita estar alerta y atento para ejercer y potencializar determinadas competencias con las cuales se fue entrenado.

En la dimensión más allá de lo endógeno, tales competencias se aplican para hacer una lectura estratégica de una entidad económica y sociocultural, denominada mercado. Éste se integra, como una de las palabras que condiciona el mundo de vida social e institucional, pues para quienes se ubican en el tercer sector resulta fundamental: observar, crear modelos, ejecutar, ofrecer, monitorear y evaluar. Estas acciones constituyen los términos de una vigilancia constante y continua para estar adelante y por encima de otras organizaciones o marcas.

- B. Un nuevo actor que se fusiona con la empresa en la promoción de las competencias son las instituciones de educación superior. Estas, al mimetizarse

con los ensamblajes desorganizados del capitalismo y el ecología del consumo, elaboran una oferta educativa, que no solo representa los contenidos y el aprendizaje, sino nuevas expresiones simbólicas que marcan a la enseñanza por competencias como estructuras culturales; las cuales, además de fijar un conjunto de reglas para lo que se va generar como planes de estudio y para la empresa, también definen los rasgos de los sujetos (individuos formados con una determinada personalidad y consumiendo un currículum que favorece esta noción de competencia).

En cuanto a la cuestión de competencia se indica:

Es necesario tener en cuenta que las competencias son un concepto derivado de la formación profesional que favorece el desarrollo de iniciativas neoconductistas que ansían regresar a objetivos operativos, formulados con verbos de acción que permitan cuantificar; medir (al estilo positivista) y, consecuentemente comparar. Va a ser la vía para redefinir el sistema educativo y ponerlo al servicio de las necesidades de la economía productiva, del mercado capitalista, relegando o considerando todas las demás funciones como asuntos secundarios (Torres, 2017, p. 57).

Si bien dentro de este aspecto educativo los contenidos de la formación son un asunto que pasa a segundo término, no por esto dejan de manifestarse como constructos simbólicos que se atañen a crear, como ya se dijo, actividades técnicas que están descontextualizadas y se presentan como cuestiones prioritarias que deben conocer los profesionales que se ubican dentro de esta perspectiva.

Estas herramientas que se discuten en determinadas escuelas públicas a nivel universitario son un tipo de saber que se distingue de los lenguajes de las unidades temáticas que se trabajaron durante los tiempos de la modernidad sólida.

Con relación a este tipo de saber, se argumenta:

... en las instituciones de educación superior se ha sustituido el conocimiento con la habilidad de manejar dispositivos y, sobre todo con una sabiduría de quincalla que convence a los alumnos de que ellos serán los nuevos capitanes de la empresa. Los grandes líderes y los individuos que, con muy poco esfuerzo, despertarían al gigante que vive en su interior (Trueba, 2013, p. 54).

Dos sospechas que cuestionan los fundamentos empresariales y educativos de las competencias son las siguientes:

En primer lugar, construir la base en que los objetivos empresariales se autorregulan (de acuerdo con conocimientos y habilidades que se han gestado de la escuela a la actividad organizacional) pasa por alto o invisibiliza las reglas no escritas del modelo socioeconómico y

cultural vigente, y transfiere a personas y grupos la carga laboral, sin entender que eso es el resultado de haber creado la sociedad como una omnipresente dimensión de mercado: donde por sí mismos compradores y vendedores dan la vida por un territorio que inventa la responsabilidad personal como garante de riqueza, pero que sin la labor cotidiana de los trabajadores del conocimiento esa dinámica no logra sostenerse más que por el relato de la autonomía creativa del miembro de alguna área.

Así también sucede con las políticas empresariales, pues en realidad el trabajo y la ganancia son sostenidos por el público que aporta sus insumos intelectuales para su desarrollo y gestión y no por quien ostenta el capital, que al final de cuentas está desnudo debido a que es en otra parte donde se echa a andar el negocio que se pretende desarrollar.

De hecho, es a través del Estado como en realidad lo empresarial puede consolidar metas y logros, de ahí el cuestionamiento de que sea el empresario el que promueva la activación de empleos, en ese sentido se comenta:

Quando la empresa sale a pedir trabajadores con secundario completo, no está pidiendo solamente el trabajo de esas personas. Está requiriendo, además, el trabajo que anteriormente aportaron los docentes de los colegios a los que fueron, sin los cuales –como amargamente comprobó en estos días– los potenciales trabajadores no alcanzan el piso de preparación que la empresa necesita. Sin profesores de secundario no hay trabajadores aptos para Toyota. Y sin trabajadores, no hay autos Toyota. Lo que implica que el trabajo docente gestionado por el Estado participa de manera bastante directa en la generación de riqueza que aporta la fábrica (Adamovsky, 2021, p. 2).

## 5. Management

Finalmente, la palabra *management*, popularizada hacia finales de los años ochenta y que, al igual de los otros fenómenos y terminología por la cultura empresarial de corte neoliberal, representa en efecto una forma de significado y a la vez un estilo de vida que se engarza dialécticamente como un tipo de mentalidad.

Como significado representa un esbozo expresivo que antes no existía, y supone la sustitución de hombre-máquina analógica y de cadenas de valor verticales para la producción, el desmantelamiento de la supuesta lógica de amo-esclavo de las estructuras jerárquicas de la era fabril y convertirse en el discurso seductor de un hombre libre que, a partir de esa capacidad, no solo tiene las competencias, sino las condiciones para enfrentarse al mundo-consumo.

Como estilo de vida y cognición, implica algo parecido a lo definido anteriormente. Al evaporarse las grandes jerarquías fabriles y gerenciales, se logra destapar y encarnar en la piel

de los integrantes de una organización una especie de sentido de comunidad y pertinencia, a través de construir el relato de que la consecución de propósitos es responsabilidad de todos. Esta idea implica aprender y reconocer un conjunto de capacidades inéditas para tener la imagen no de un engranaje individual, sino de una fuerza colectiva, en la cual se penetra el sentido de colaboración, no solo por el objetivo a perseguir y la acción a cubrir, sino por el hecho de que todos en apariencia tratan de alcanzar una doble meta: servir con eficiencia a la organización y satisfacer la movilidad de deseos del cliente-consumidor.

De ahí que palabras como: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, cercanía, entre otras se engarcen en el concepto de *management*. Este hecho, además de dominar conocimientos sobre el proyecto a desarrollar, también establece un tipo de actitud o de gestión de emociones.

La sospecha que se entreteje dentro de este enfoque grupal de la ingeniería de las decisiones es, por un lado, que, si las empresas no tienen solvencia para la ejecución de acciones, no se puede lograr lo que se desea alcanzar. Aquí, nuevamente se atiende a la metafísica de las voluntades personales agrupadas o, mejor dicho, amontonadas para que de acuerdo con una fortaleza que no es tal, se saque adelante la labor encomendada. Incluso, la misma organización como conglomerado total, al tratar de convencer del poder que tienen sus colaboradores, también se observa en condición de precariedad ante los dilemas de rapidez y automatismo que rigen a la sociedad de consumo.

Por otro lado, se define una paradoja. Si el personaje que dirige o sigue las decisiones de otros logra tener las capacidades para que incansablemente logre sus fines, ¿por qué se requiere de un conjunto de paliativos para en un momento dejar de lado la producción y después continuar con las actividades? De tal suerte, se denota que la condición humana es una criatura sensible, lo cual es vivido a través de síntomas físicos y psicológicos ante a lo agobiante; de ahí la quimera y falsa imagen de agente atento y responsable ante las eventualidades que se le llegan a presentar.

## CUANDO EL DESTINO NO NOS ALCANZÓ

Uno de los aspectos que han organizado el trabajo en los ambientes empresariales desde la década de los setenta, refiere a la continua automatización de actividades y procesos. No es la intención de este documento establecer una dimensión histórica sobre estos cambios tecnológicos, sino señalar dos perspectivas donde la tecnología se vuelve un evento contrario para la que fue creada. Es decir, en vez de situar al hombre en un peldaño para dirigirla en colaboración con otros en un marco de respeto y libertad, se crea en función de vigilar y comercializar lo que se hace dentro y fuera de la empresa.

Ya Karl Marx había comentado que el poder mecánico y energético de las máquinas podría liberar a los hombres para la conquista de su intelecto y su condición artística; sin embargo, no es así. En este contexto, se indica que tecnología es el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para crear bienes y servicios que puedan ser colocados dentro de un marco ya consolidado, o que está por serlo, en una nación o en el mundo.

Por supuesto, parte de las estrategias tienen que ver con herramientas materiales y digitales. Las primeras superan la fuerza corporal y las segundas se alimentan de la primera, pero sobre todo trabajan con actividades informativas y de la cognición. Los instrumentos a los que se referirá este documento suponen los digitales e informáticos, derivado de que la ciencia ha logrado amplios avances en este tipo de mecanismos tecnológicos. Además, son los que emplea la visión dominante para gestionar nuevas formas de incrementar la generación de bienes antes de que Dios despierte y haga obsoleta la mercadología de los cielos.

Para que se genere mayor flujo de cosas y capital, se requiere de los nuevos lenguajes ya definidos, además de estilos existenciales que sean organizados por la tecnología computacional. Para este caso, se hablará de dos visiones: la que intenta controlar la tasa de rendimiento laboral y la que intenta hacer de la vida cotidiana un usufructo de la toma de decisiones de las personas.

Sobre la primera, se reconoce que hoy en día la labor de las organizaciones para hacer sus adaptaciones al mercado implica una desregulación de la conducta y las funciones que se hacen en los departamentos de trabajo.

Desregular resultó en una primera instancia para la ideología de nuevo mercado. Se consiguió la expansión de posibilidades de negocio no solo a nivel local, sino global, tanto en la búsqueda de nuevas oportunidades y clientes como en la competencia directa; sin que hubiera recursos legales, fiscales, políticos, culturales o ambientales que obstruyeran la liquidez de las maniobras y el flujo del capital.

Aquí, esta noción invoca nuevos territorios que intentan trascender algunos bastiones de la condición humana, que se consideraban particularmente íntimos en cuanto al control de la vida cotidiana. Dichos aspectos se relacionan con: la subjetividad, corporalidad, las funciones vitales (hábitos de descanso, alimentación, esparcimiento o incluso la lentitud, la parsimonia y los estados de contemplación). Esto se refiere a que cada vez se desarrollan más estrategias que orientan de forma invasiva los procesos cotidianos donde se integra la fuerza, energía y la duración de la tecnología.

Por consiguiente, si se desea ser competitivo en los nichos de mercado que dominan hoy en día la semántica de los clientes y las organizaciones, es fundamental crear una dinámica laboral en donde se gestionen la atención y la visibilidad del trabajador para que se llegue a cumplir la demanda definida por la empresa. ¿Cómo hacerlo? Posiblemente a partir de tecnologías informáticas y digitales que penetren en las acciones que se relacionen o no con determinadas formas de trabajar y producir valor.

Existen varias herramientas que hacen lecturas sobre el comportamiento del trabajador de la empresa, que a través de bioseñales emitidas por las estructuras mentales y corporales de los individuos, pueden conocer sus condiciones de atención sobre los objetivos y las actividades que se desarrollan en la empresa. Dentro de esos instrumentos se encuentran:

- Sistemas biométricos para el control de empleados: son sistemas muy sofisticados e interesantes, porque eliminan los fraudes más comunes. Son el resultado de la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas sobre los rasgos físicos o de conducta de una persona para verificar identidades o identificar personas. Como ejemplo de características físicas estarían las huellas dactilares, los patrones faciales, las retinas, el iris o la geometría de la palma de la mano. Su principal desventaja es su alto precio de implantación, debido al costo de la tecnología que utilizan.
- Identificación por huellas dactilares: funciona por reconocimiento de la huella digital de alguno de los dedos de la mano. El sistema de identificación automatizada de huellas dactilares, tiene un índice de seguridad de 99.9%.
- Identificación por biometría vascular: lee el patrón de las venas de las manos. La tecnología más fiable y segura dentro del campo de la biometría de la mano es la que consta de un escáner que captura una imagen del tramado de las venas de la palma de la mano a través del reflejo de ondas de frecuencia corta (muy similares a los infrarrojos).
- Identificación por biometría facial: el reconocimiento por biometría facial es una tecnología que requiere de unas condiciones muy concretas, sobre todo de luz, por lo que su rendimiento puede verse afectado por circunstancias ajenas a las personas .

Otras más miden la posibilidad de ir al baño si se está en una oficina, al momento de usar el retrete; también analizan la utilización del teclado (la periodicidad e intensidad de movilización de los dedos para una determinada zona laboral). Incluso hay categorías que definen la biometría dentro del ejercicio laboral, la cual no solo involucra determinadas partes de la corporalidad y sus particularidades biológicas, sino también las actividades físicas que se

realizan para determinar qué tanto se conectan con las funciones que deben realizarse para la empresa.

En este ámbito existe una ambivalencia en su análisis. Quienes las defienden, establecen además de la eficiencia y revisión de los grados de avance de las metas a cumplir y, por supuesto, la idea de que los colaboradores no realicen actividades personales con los recursos de una marca institucional. También hay quienes lo ven como una forma de gestionar la vida laboral, sin importar la condición corporal y anímica de las personas.

No obstante, hay que observar que, entre estos aspectos, recientemente en México se ha aprobado la *Ley de registro de datos biométricos*, lo cual, si bien no es algo que se oriente a la cuestión particular del trabajo en las organizaciones, sí puede ser empleado en ellas para:

- Determinar los individuos o los grupos que no cumplen su labor y conocer su condición de sanidad, incluyendo información susceptible de entidades financieras que quieran compartir con las empresas para la determinación de su *honorabilidad*.
- Lo mismo puede ocurrir, pero con entidades públicas, para que las empresas, puedan triangular datos que lleven a definir quién es la persona que trabaja en su organización y si tiene alguna cuenta pendiente con alguna dependencia local, estatal o federal.

Con relación a esta legislación:

El Senado informó que dicha reforma tiene el objetivo de crear una base de datos con información de las personas físicas o morales, titulares de cada línea telefónica móvil, que cuenten con número del Plan Técnico Fundamental de Numeración, cuyo único fin es colaborar con las autoridades competentes en materia de seguridad y justicia en asuntos relacionados con la comisión de ilícitos. “Este dictamen es inconstitucional y atenta contra los derechos humanos, pues propicia un sistema de vigilancia de hostigamiento con carácter autoritario, indigno de un país democrático. Miren solo países como China, Tajikistan, Arabia Saudita, Afganistán, Venezuela tienen este tipo de registros”, dijo la panista Xóchitl Gálvez.

Por el contrario, la legisladora de Morena, Lucy Meza, afirmó que el padrón tiene la finalidad de inhibir en su totalidad los principales delitos que aquejan a nuestro país, como la extorsión y el secuestro (Redacción terra, 2021, p. 1).

Ese aspecto llega a determinar dos sospechas:

1. La información que otorga el comportamiento dentro de la empresa pública o privada es precisamente eso: dato, entendido como presencia o ausencia de un fenómeno (la lógica binaria de 01), no es ni cantidad, ni valoración, ni mucho

menos reflexión. Esto implica que, si a un colaborador le hizo falta completar su presencia fáctica con el continuo movimiento de las manos en el teclado, eso es ya una falta, aunque este personaje haya creado en su tiempo de labor.

Por ejemplo, ya no va a interesar implementar una estrategia para que el personal se resguarde rápido de un evento sísmico, pues no cubrió una cuota de rendimiento. Y si la presencia o ausencia se equivocan y el integrante de esa área sí cubrió el monto exigido, pero no se registra, también puede tener problemas. En suma, se puede observar que si la metafísica de una creencia (ya sea la noción de flexibilidad como una categoría observable en la actividad productiva) o un lenguaje (el de la palabra competencia, que se materializa en las acciones) se determinan por acontecimientos que se ven y logran discutir, resulta ahora que las decisiones están hechas por algo que el ser humano no logra controlar y, por ende, la sustancia que administra ha adquirido la propiedad de algo insustancial, lo que se mueve en el orden de probabilidad de acuerdo a que esté o no se halle.

2. Existe otro talante de complejidad para orientar los datos hacia exploraciones más del orden psico-comercial, lo cual se refiere a las consecuencias de que navegue por la red. Dicha situación se ve reflejada en cuanto a que el proceso de surfear por la red, o a través de lo que Alessandro Baricco (2019) llama *postexperiencia*, implica ciertas características y usos:
  - La actividad de trasladarse hacia diferentes sitios de la red se logra desarrollar, pues solo se alcanza a *rozar* esos dominios y echar un vistazo a lo que sucede para continuar con su camino, sin estaciones fijas, solo nodos de paso.
  - Esta capacidad de ir por los litorales de la internet logra crear una sensación de deslocalización, la cual permite trasladarse de manera nómada entre cada recoveco de la digitalidad.
  - Esta capacidad de ubicarse y transitar en diferentes tiempos y momentos no es una situación imprevista para los circuitos digitales del ciberespacio, sino que estos aspectos van a generar una huella (sin ser un rastro físico), pero sí compuesta con los datos proporcionados.

Esa estela dejada como surco que contiene parte de lo que se es a nivel individual o colectivo, permite amplificar esos sitios y servir a terceros para que logren hacer una manufactura no solo de la información, sino una arquitectura de los gustos y preferencias, los cuales representan la inmaterialidad que se necesita hoy en día para las relaciones económicas.

Precisamente, aquello que se queda como pisada por esos ámbitos y que implicaría un gusto o placer dejarlo ahí porque representa algo de alguien, representa lo contrario: un ámbito de gestión de los individuos que se integran como marco para novedosas formas de control, apegadas a la noción de capitalismo de la vigilancia, el cual tiene implicaciones para comprender cómo se fusionan tanto el ámbito empresarial como el de consumo para conquistar no solo las subjetividades, sino cada realidad en la que se mueven en el mundo offline (la existencialidad dentro/fuera de la redes digitales).

Esta perspectiva definida representa para el ejercicio de la comunicación y las organizaciones, dos operaciones: *saber/hacer* y *hacer/hacer*.

Lo inicial remite a la manera en que los datos que depositan los usuarios de lo presencial/virtual para que, a partir de ellos, se logre procesar informáticamente una radiografía del potencial cliente y establecer sus ritmos vitales en cuanto a sus necesidades fisiológicas, afectos, principios y valores y relaciones con los demás. Una vez mapeado ese aspecto, se gesta lo segundo: la construcción de productos y servicios que no solo pueda obtener de acuerdo con su perfil, sino además se configure en ellos una perspectiva de autorrealización para su satisfacción particular. Esto les dará una identidad, un tipo de creencias y, por supuesto, su autoconcepto; elementos que brindarán al comprador una suerte de recompensa que lo conducirá a gestar de manera automática determinados comportamientos con respecto a lo que va adquiriendo.

De tal suerte, no hay tiempo ni capacidad en reflexionar sobre las implicaciones políticas, económicas y psicológicas que este proceso tiene, tanto para el individuo en la empresa como para quien es su público cautivo. Pasa lo mismo con quien trabaja en alguna institución pública o privada: su *hacer/saber* refiere a su condición anímica y profesional, que lo habilita o no para la actividad que va a realizar. A través de estos datos se logran identificar las aptitudes y actitudes para el desarrollo de las labores. Es decir, logra ser *filtrado* para el cumplimiento del puesto.

Una vez que se incorpora; el *hacer/hacer*, supone la dotación de insumos que consigan crear en él la conciencia material y simbólica de que pertenece a un proyecto con una determinada vertiente filosófica, administrativa y económica, que lo subsume para gestionar las actividades hacia el ecosistema comercial, pero sobre todo a su adaptación al clima organizacional que define la dirección donde presta sus servicios. Precisamente, un recurso empleado es el enfoque extractivista, usado por compañías para recuperar información del posible cliente/consumidor; hecho que hace que algunas organizaciones se conviertan en una entidad de vigilancia, orientada desde el capitalismo:

Los productos y servicios del capitalismo de la vigilancia no son los objetos de un intercambio de valor. No establecen unas reciprocidades constructivas entre productor y consumidor.

Son, más bien, los “ganchos” que atraen a los usuarios hacia operaciones extractivas en las que se rebañan y empaquetan nuestras experiencias personales para convertirlas en medios para fines de otros. No somos “clientes” del capitalismo de la vigilancia. Y aunque el dicho habitual rece que “cuando el producto es gratis, el producto eres tú”, tampoco es la forma correcta de verlo. Somos las fuentes del excedente crucial del que se alimenta el capitalismo de la vigilancia: los objetos de una operación tecnológicamente avanzada de extracción de materia prima a la que resulta cada vez más difícil de escapar” (Zuboff, 2020, pp. 34-35).

La sospecha que se puede observar en los dos planos tecnológicos presentados, enmarca las siguientes situaciones:

1. Al hablar de dispositivos tecnológicos (que administran el desempeño profesional de las entidades organizacionales) se considera que se favorece la conducta humana para respetar los recursos de una organización y responsabilizarse de las tareas encomendadas.

Esto implica que ahora las labores hechas tanto fuera como dentro de un determinado empleo, se verificarán por un *cuerpo extraño*, al que es necesario adaptarse. Sin embargo, lo que es importante aclarar es que esta idea de acomodarse a las herramientas significa que un sistema vivo será determinado por uno no vivo; situación que hace pensar entonces que la muerte (o una paradoja; mitad vivo y mitad muerto) es la encargada de tomar decisiones con respecto a la validez de lo que esté o no permitido pensar o realizar dentro del entramado de actividades en la organización.

2. La discusión sobre la estrategia en la que informaciones íntimas pasan a terceros para el moldeamiento económico y psicológico de los posibles consumidores determina que estos no solo carezcan de iniciativa propia para fundar una sociedad no comercial; sino que su subjetividad y corporalidad no solo se desnudan, sino que desaparecen como categorías reflexibles y sensibles. Y es que, en el negocio de compra-venta de datos, ambos aspectos son irrelevantes, pues *detienen*, con sus *detalles*, la posibilidad de contar con elementos oportunos para cerrar un contrato, dentro de una burbuja cibernética y comercial.

De tal suerte, sea por las decisiones que los integrantes de una empresa y los clientes tomen, o porque su ontología se radiografía en datos, se está en presencia en la sedimentación de un paradigma que ha renunciado a la discusión, a los rituales y también a la espiritualidad.

## NADA... AIRE, JUEGO Y SENTIDO MECANIZADO

En las sociedades industriales avanzadas la fuerza de la productividad se valía de la violencia para vigilar e infligir en la subjetividad y en el cuerpo la huella de la disciplina en las labores fabriles cotidianas. Por ejemplo, cuando se integró el telar para eficientar la fabricación de vestimenta; la mirada para observar el cumplimiento de las actividades no estaba solo en el capataz, sino también en la misma máquina que le exigía al trabajador continuar con su mismo ritmo, so pena de quedar inutilizado y, por consecuencia, que su salario disminuyera, aumentara su carga laboral o fuera despedido.

Esta estrategia aplicada a las personas para el cumplimiento de sus labores y implicaba una forma de coerción y, por supuesto, determinado temor de no hacer las cosas. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo estas estimulaciones negativas llegaron a sus límites para hacer que la gente realizara los objetivos organizacionales. No obstante, dado que la humanidad tiene la capacidad de derrumbar techos, cuando el poder y la hegemonía buscan salir avante y continuar con su capacidad de control, se fue desarrollando otro modo de ser con la personalidad y la vida cotidiana de los integrantes de una empresa.

En ese sentido, ya se examinaron dos fuerzas (lenguaje y tecnología) que por convencimiento propio logran capturar la posibilidad de seguir produciendo sin más. Toca el turno a una tercera y sus respectivas sospechas. En este punto, la labor trata de generar otra representación de la realidad para alcanzar lo realizado y encargarse ya no de coaccionar, sino de seducir para que, con base en la invención de procesos aspiracionales, moldeamiento estético y asunción del yo de los empleados, se consiga lo deseado en términos de la empresa y en el modelamiento cultural de los individuos. Dicho atractivo se organiza a través de dar entrada al paradigma de la ligereza como un fin para desplegar los comportamientos requeridos en la gestión de proyectos:

El orden de lo ligero no se reduce ya a una actitud individual ante la vida o ante los demás. Se impone ahora como modo de funcionamiento económico y cultural global. Con el capitalismo de hiperconsumo, tramos enteros de la vida económica quedan reestructurados por la lógica frívola del cambio continuo, la inconsistencia y la seducción... Chucherías, publicidad desenfadada, teleconcursos, videojuegos, música ligera, espectáculos y entretenimientos incesantes. La oposición entre lo económico y lo frívolo se ha vuelto borrosa (Lipovetsky, 2016, p. 10).

Tres son los aspectos que, en el plano organizacional, aplican la semántica de lo ligero: el juego arquitectónico, el juego del entretenimiento y el juego de la dictadura unipersonal. Nótese la expresión *juego* no se usa en cuanto a que permita trabajar en colectivo y estimular la imaginación. Más bien se refiere a la manera en que se tratan las relaciones

organizacionales observadas como formas de entretenimiento y de representar ciertas dinámicas teatrales para cumplir con lo que se exige; es decir, ciertos aspectos de carácter estético.

No resulta novedoso establecer que, desde los años noventa del siglo xx, las decoraciones interiores y exteriores de organizaciones de todo tipo se han transformado a partir de que la lógica mercantil comenzó a apoderarse no solo de las condiciones mobiliarias endógenas de las empresas, sino también del paisaje ciudadano.

Lo que caracteriza a ambas es la necesidad de circular capital. Por ello, no es casual encontrar en las grandes urbes escenarios que se parecen más a las historias que se cuentan en el cine, las series o los *reality shows*; donde las calles, pisos, estancias, oficinas y lugares de paso de ciertas empresas se parecen más a episodios de la película del momento que lugares donde se van a trabajar determinados proyectos.

De hecho, sí lo son. Lo que sucede es que, con el fin de atraer a los clientes y por supuesto hacer que rindan los empleados, las organizaciones tienen que fusionar dos estilos hasta antes contrapuestos. Por un lado, la fría calculabilidad de las finanzas y, por otro, manifestaciones de espectáculo para las seducciones correspondientes. De tal suerte, las empresas se convierten en *souvenirs* de diversión, decorando sus fachadas a partir de un conjunto de emplazamientos que lo mismo puede ser el interior de una caverna, o un cohete espacial o un barco y los implementos para su navegación.

También, podría decirse que hay estilos más sobrios y minimalistas donde el plan no está en la estética mediática, sino en la forma en que la disposición de las cosas y objetos dentro de una superficie da la apariencia de que directivos y demás miembros de una organización se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Con ello, se cumple una doble función en lo arquitectónico; capturar la atención para tener una representación de que la existencia del mundo de los negocios es un tipo de parque temático y hacer sentir que se vive no solo con libertad de acción, sino el hecho de la posibilidad de convivencia a partir de una lógica horizontal. Ese mismo sentido tienen las construcciones que, sin ser necesariamente empresas, están en las ciudades. Ambos aspectos (corporaciones y el resto de la metrópoli) se convierten en un escenario donde se fusiona: el vender, las personas como actores y las edificaciones como un espectáculo. De tal suerte:

Las técnicas del ilusionismo, la simulación o la dramaturgia se han incorporado a la religión, a la educación o a la guerra, y ninguna actividad deberá quedar excluida del *show business* porque, en el capitalismo de ficción, las marcas mercantiles se transforman en motivo de experiencia y los ciudadanos aspiran a no aburrirse nunca y no morir en consecuencia jamás, porque mientras nos divertimos logramos mediante la

atracción del espectáculo escapar a la atracción del tiempo a su peso y a su extrema gravedad (Verdú, 2003, p. 55).

También, como se mencionaba, no solo la empresa en su interior se convierte en una *ficcionalidad* operativa, sino también las metrópolis se van autoorganizando de acuerdo con el ritmo que marquen las necesidades de colonizar económica y culturalmente un determinado espacio. De tal forma, se configura todo un arsenal de construcciones *iguales* entre sí para que se desenvuelvan las marcas de ropa, los bancos, los restaurantes de lujo, las tiendas de alimentos, mascotas, cine y café y así amalgamar un conglomerado orientado a entretener y consumir.

Se agrupan, por ejemplo, en Presidente Mazarik, la calle Palmas o en Paseo de la Reforma, en la Ciudad de México, estos ejércitos de acero y cristal (entre ellos centros comerciales), que a su vez direccionan una visión del mundo y también construyen las manías de quien son colaboradores de ese perfil de firmas.

Finalmente, con ese panorama en ciernes; la identidad de aquellos que antes vivían o trabajaban ahí, los costos de uso de suelo y las actividades de los colonos se van difuminando porque el barrio anterior se transformó para que los dueños del lugar logren crear una nueva semántica y semiótica organizacional:

Las plazas comerciales conforman centralidades, así lo establece Christaller con la teoría de centralidades de acuerdo a los mercados. La zona comienza a despuntar valor, mejorar en construcción, a cambiar usos de suelo y a desplazar los habitantes originarios, pero a diferencia de los inicios del manejo del concepto, los conflictos se concretan en no poder sostener el tipo de vida de la zona que ha subido el precio y los habitantes terminan por vender sus viviendas. El mercado inmobiliario por medio de una destrucción creativa transforma la ciudad, desplaza de esta manera los antiguos habitantes, modificando el espacio urbano y social (Valiñas, 2016, p. 32).

Uno de los aspectos a reflexionar es que los discursos oficiales de gerentes, en el uso de escenarios para representar el modo de vida que supuestamente se va a encontrar en la organización, promete una dimensión lúdica, asemejando o mimetizando las responsabilidades desarrolladas en la gestión de proyectos con una experiencia de goce. De tal manera, trabajar es igual a divertirse. No obstante, el problema analizado es que este tipo de escenografía se monta para construir en los empleados un significado en el cual no importa la magnitud, el tiempo y las actividades hechas (que resultan un número alto de responsabilidades). Además, esto tiene el fin de hacer crecer los activos económicos de una determinada empresa, sin importar si al final el rendimiento los pone en una condición de deterioro físico o emocional o si son conscientes de que pueden estar de paso en la institución.

Por otro lado, a los mismos clientes se les presenta un tipo de *encanto* narrativo para que adquieran el producto, aunque luego evidencien al anuncio como algo más gratificante que lo ofrecido. Adicionalmente, se puede distinguir que cambiar el proceso de trabajo organizacional y volverse más exigente no tanto en el aprovechamiento de las energías corporales, sino en la atención, generación, comunicación y evaluación de ideas para determinadas actividades, los colaboradores pueden caer en una dinámica alienante; pues aquello visto en su horizonte implica cumplir exclusivamente metas cada vez más complejas no en su densidad cualitativa, sino en el plusvalor.

De este modo, el capitalismo informacional ha logrado absorber el juego como forma creativa y definirlo en términos de esparcimiento y distracción. Esto es posible a través de varios mecanismos de colectivización de la convivencia, por ejemplo: realizar actividades que ejerciten su mente (juegos de mesa y semi-deportivos) y organizar salidas, viajes o excursiones para crear una sensación de descanso.

El primer inciso implica el uso instrumental de cualquier herramienta lúdica, no como un fin en sí, sino como una estrategia para que después de, en apariencia, *relajarse*, se esté en condiciones de continuar laborando en algún tipo de proyecto, recibir una capacitación o estar atento a alguna emergencia profesional donde se les solicite a los colaboradores estar siempre preparados y responder a las demandas.

De tal suerte, no se trata de un juego en el que se configure un ritual donde los empleados se reúnan para recordar anteriores andanzas por su mundo laboral, o como un escaparate para la imaginación, la discusión o la aceptación de que en el juego en algunas veces se sale victorioso y en otros casos no.

En el segundo mecanismo se fusiona el tiempo libre que parece de *vacaciones* con las responsabilidades profesionales adquiridas. Aquí, el oxímoron que se manifiesta equivale a decir *descansar trabajando*, lo cual no representa ningún tipo de apaciguamiento, donde haya quietud y contemplación, sino un modo en que el cuerpo se somete a un entrenamiento donde se extingue la posibilidad de tregua. Es decir, ese *impasse* que sirve a las celebraciones o para vivir en la intimidad familiar o personal. En ausencia de ello, el espectro de lo disponible es un marcaje que se lleva consigo en la mente y que se usa en los códigos de una computadora con una tonalidad vercosa.

De tal forma, ya sea en el futbolito o en las arenas del mar, la imagen que se da el hombre de sí mismo y ante los demás es la de la semántica de lo utilizable en cualquier momento; hecho que también ayuda a crear una valoración positiva de quien siempre está

*conectado*, frente a quien no lo está y arroja a este último a los departamentos mundiales de la obsolescencia. Esto refiere al último inciso sobre la dictadura unipersonal.

En la empresa neoliberal existen varios mecanismos de vigilancia constante y eficaz para saber no solo sus actividades, sino también cómo se construye un concepto de sí mismo. En primer lugar, además de la tecnología que logra la gestión de los humores de los trabajadores, están aquellos colaboradores que realizan acuerdos o alianzas con los grupos de poder para realizar procesos de *inspección*, sobre el resto del equipo organizacional.

Estas formas de espionaje institucional generan una configuración del yo, en dos magnitudes: la primera implica una condición interna en la personalidad del observador, un sentimiento de seguridad hacia sus labores pues, al servir para las altas jerarquías, ellas no sospecharán (al menos por un momento y situación) de quien vela por sus intereses, y con ello podrá afianzar (hasta nuevo aviso) su continuidad en sus labores. Por otra parte, el implicado encuentra en ese tipo de acciones de vigilancia una vía para afianzar su autoestima.

La segunda refiere a la introyección de un mecanismo comportamental en quien se ve incluido en el circuito cerrado de la *acechanza*. En este nivel, las miradas y actitudes de los *custodios* generan en los otros una sensación de alerta que los orienta a generar simulaciones sobre el cumplimiento de las reglas laborales y de conducta que deben tener al interior de cada una de sus áreas.

En estos dos aspectos particulares de la cotidianidad organizacional se observa en los vigilantes y vigilados una situación paradójica; pues por un lado, quienes ejercen el primer rol manifiestan un carácter de *maldad líquida* (Bauman, 2019), pues al evidenciar una conducta sospechosa puede infringirles una pena temporal (no permitir que quien incurra en esta situación pueda dar alguna idea o le sea aprobado un proyecto con las consecuencias económicas, profesionales y de identidad que acarrea eso) o ser separado de sus funciones definitivamente. Sin embargo, el examinador es un agente movable, por lo que no será siempre el mismo quien llegue a convertirse supervisor, sino que dicha maldad será movable, con diferentes representantes y magnitudes.

Por otra parte, aunque los rostros de ese mal circulen y empapen las veredas de las personas y las organizaciones, dicha práctica se convertirá en un ritual donde en ocasiones la intencionalidad del cuidador implicará ver desde un punto específico de la organización, pasearse por el lugar de trabajo, conversar con el acechado, husmear entre su oralidad y corporalidad, incluyendo sus ropas y artefactos que están en su zona de trabajo. De tal manera, ese patrullaje vive entre lo efímero de sus condenas y la permanencia en sus interacciones.

Más allá de asumir un yo que esculpe al otro a partir de una visión estratégica, está otro, quien además de hacer tal práctica, realiza diferentes funciones que entronizan el narcisismo como estilo de vida. Esto se percibe en dos aspectos: las razones sobre la configuración de esa personalidad y las supuestas ventajas de desarrollar esa forma de relacionarse con el mundo laboral.

Lo primero se puede ubicar en la propia naturaleza de la cultura del capitalismo que comenzó a permeare la vida laboral y social a partir de la década de los setenta del siglo xx; es decir, el concepto de flexibilidad (ya revisado, como factor para moldear el carácter para la realización de las tareas organizacionales) exige el desarraigo y separación de los principios continuos y rutinarios de la productividad fabril; lo cual, no solo altera la concepción y ejecución del trabajo, sino también forma, en los intersticios de las actitudes y comportamiento de los sujetos, un sentimiento de ajenidad para los otros y lo otro. Esto se manifiesta en una dimensión profundamente individual, donde la representación general dominante es que las decisiones tomadas en la estructura empresarial dependen de una entidad única, la cual se ha echado en hombros los compromisos internos y de relación productiva y comercial con lo exterior. Así, ya no se asume un rol de participación colectiva, sino una visión imaginaria de autoconstituirse como esencial para la activación de proyectos y de respuesta a las demandas. Esto, al tiempo de que quien se ha asumido en esa forma caracteriológica, genera dos concepciones:

- Los demás o son un obstáculo o son instrumentos para su beneficio en un determinado plazo.
- Sin ser consciente de ello, cada vez que existe un distanciamiento de sus compañeros, se diluyen ciertas habilidades sociales, que al poder establecer determinados vínculos, hacen que este narcisismo sienta desasosiego y se inquiete por las presencias de las alteridades. En consecuencia, la constitución de su ego se debilita en función, tanto de los modos de percepción hacia el ecosistema de personas en la organización como en volcarse a sí mismo y no encontrar cura para enfrentar la complejidad de los intercambios de actividad y lenguaje. No obstante, los supuestos peligros que se ciernen sobre ese yo que ha extraviado a lo grupal como potencia de vida, se *compensan* con ciertas *ventajas* de esa condición personal.

En primer lugar, la personalización laboral implica para algunos la posibilidad de moverse en sus propias conjeturas y, en caso de que exista algún resultado favorable en el ejercicio profesional, entonces pensará que él es la razón de ese éxito o triunfo. En segundo lugar, la circunstancia de no codependencia y lograr vínculos de eficacia con las personas y las

cosas de la realidad material, lograrán construir la autoimagen de que aquello aprendido en la escuela, pero sobre todo en su nicho laboral, valió la pena y lo impulsó a tener el puesto y responsabilidades que están a la altura de la misión a cumplir en el corporativo donde genera su trabajo. Y en tercer lugar, las prácticas envueltas en la administración de recursos para que se ahorre y gane más y no se derroche, así como usar información para tomar decisiones y hacer *lobby* en el mundo de las relaciones públicas de la organización, sus clientes y proveedores, hacen que otras existencias no solo queden marginadas, sino que desaparezcan.

Es decir, una vida consagrada al descanso o al cultivo intelectual de la existencia, experiencias estéticas no utilitarias como el arte o el desarrollo de la intuición o la espiritualidad, se convierten en situaciones intrascendentes que se van quedando atrás o se van desapegando, hasta generar –como en todo *smartphone*– una conciencia cristalina de la realidad en donde no hay opacidades, pliegues, conflictos, interrupciones o discordancias. Esto define la impecabilidad de la que en algunos casos se puede gozar porque se ha cumplido con las misiones que la empresa encomienda todos los días.

De los aspectos citados anteriormente, se pueden hacer las siguientes sospechas. Si se habla del juego arquitectónico que sintetiza el orden espacial, de los objetos y las personas en sus condiciones semióticas a nivel endógeno y exógeno de la organización empresarial, podría pensarse que la modernidad tardía se caracteriza por haber doblegado la sobriedad, frialdad y, hasta cierto punto, el lúgubre escenario de los sistemas fabriles que se observan desde mitad del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial.

Este triunfo se debe a que las estéticas cambiaron a partir de que se modificó el paisaje en función de dimensiones artísticas que lograron crear motivaciones y estados de ánimo en las personas que los impulsaran a divertirse. Este hecho supondría no solo una conquista para satisfacer los deseos individuales pulsionales, sino también el considerar a la oficina actual como un gran relato extraído de las series que hoy en día circulan por plataformas privadas de paga.

Lo que no se mira es que esa perspectiva oculta un aspecto vinculado con una nueva forma de alienación paradójica; la cual refiere que, para seguir explotando la cognición del hombre en función de obtener riqueza, se requiere de un tipo de seducción, pero un *embrujo* no creado por los propios humanos, sino por gurús empresariales que convirtieron cualquier bien o servicio en objeto publicitario; el cual no se consensó para entrar al mercado de la subjetividad colectiva, sino se impuso como única forma de crear, admirar y vivir en la ligereza de los espacios internos y externos de la gran empresa.

La sorpresa no tan agradable es precisamente que más allá de la puerta que da hacia el interior y exterior de tales lugares, siguen habitando deseos humanos que no necesariamente son bellos desde el punto de vista del entretenimiento propagandístico. Más bien, implican una serie de perversiones que consuman anhelos de una condición humana cada vez más pauperizada por los magnates que ordenan y controlan las políticas de vida de las personas y buscan mejores oportunidades en el trabajo.

Otro elemento de sospecha se refiere a la dialéctica vida/muerte jugada tanto en la ventana que es mirada desde afuera (los *aprehendidos*) y quienes escudriñan desde las sobras el interior de dichas ventanas (los *poseedores*). Aquí la perspectiva representa en realidad una cuestión de temporalidad. La vida inicia cuando la membrana del ojo se aposenta sobre un posible culpable, mientras que este comienza a “morir de a poco”. El del primer tipo presenta este vitalismo, porque está de por medio la capacidad de ser el preferido y subir los escalafones de quienes son sus supervisores inmediatos.

El segundo, quien va agotando sus instantes en la empresa, muere no solo en cuanto es despojado de su movimiento en la organización, sino cuando el lenguaje con que lo nombraba un trabajador más desaparece para convertirlo en un conjunto de símbolos vinculados con el *destierro* y la aplicación de la *justicia empresarial*. No obstante, cuando este ha alcanzado su mortandad total al convertirse en estatus de despedido, es posible que su acusante también tenga una primera muerte, pues las funciones que tenía anteriormente han cesado, dado que su objeto de vigía ya no está. De igual forma pueden manifestarse una posible segunda y tercera muerte, cuando el observador sea vigilado y ante el riesgo de ser despedido.

Esto implica que la empresa moderna hace creer que existen dos reinos; el de los privilegiados que miran por encima de su hombro y quienes son señalados por alguna falta cometida. En uno u otro caso, ambos tienden a la muerte: uno por despido y otro porque vaga espectralmente (vigilado por la cúpula mayor) en búsqueda y castigo de los disidentes.

Finalmente, existe la creencia de que ese faro vigilante de las acciones de otros resulta tener una posición de privilegio por descubrir y develar secretos que los demás no saben. Esto supuestamente le otorga un paso delante sobre los demás miembros de la organización. Sin embargo, además del encuentro entre vida-muerte ya señalado, también existe otra carga personal por asumir, pero imperceptible para el espía organizacional, y es que el sujeto vigilado también lo logra *colonizar*. Esto se produce cuando el primero debe renunciar un tanto a sus hábitos laborales y profesionales, con el objetivo de casi mimetizarse con su *presa*; lo cual significa que el verdadero *recluso*, sea en realidad quien se considere capataz dentro de la contingente vida organizacional.

## DISFRACES... OTROS

Querer proporcionar una *cura* a los malestares anteriores sería una contradicción con lo mencionado líneas arriba, cuando ella misma podría colocarse como un orden moral o una metafísica que abandona el hombre en su terrenalidad empresarial y quiera generar modelos “ideales” del comportamiento. No obstante, es posible no hablar de *terapias*, sino de órdenes y mundos que se logren diferenciar de los linajes atroficos y alienantes de la organización empresarial en tiempos de capitalismo neurálgico.

En tal caso, es posible verlos como *transgresiones* que otorguen a la condición humana un orden de sentido distinto, con la conciencia no solo de que sean incompletas o puedan fracasar, sino del riesgo de enfermar a quien los proponga como una aspiración que monta realidades distintas. Sin embargo, lo que aquí se mueve es un deseo (quizá tardío) de las cosas que muchas generaciones (incluyendo la mía), han dejado de hacer.

## TRANSMUTACIONES ANDANTES: INTELIGENCIA COLECTIVA

Contemplar ese universo existente en cualquier área verde, implica navegar por un espacio poco conocido y también adentrarse a los modos existentes. Entre ellos, quizá se pueda percibir entre la pequeña maleza la diminúscula marcha de hormigas, que avanzan en fila hacia destinos que solo ellas conocen. De repente, se sabe que van por comida, o se dirigen a su hogar, o van a auxiliar a una compañera que ha muerto en el camino. No obstante, una de las preguntas por hacerse es: ¿cómo es posible que puedan reunirse, andar juntas y trabajar de forma grupal para su misma subsistencia?

En ese sentido, se entiende que, como insectos sociales, recurren a procesos de comunicación, manifestados en determinados tipos de feromonas para organizar su marcha y también protegerse. Un aprendizaje para reflexionar con relación al uso de esas sustancias en el ámbito de la comunicación es que existe, al menos en la práctica, un sentido de reconocimiento y solidaridad para cada uno de los miembros, pues el uso de tales feromonas tiene diferentes funciones.

Una de ellas es lograr que, si algunas hormigas se han extraviado, puedan encontrar de el camino de regreso a través del rastro que se puede oler entre ellas. Esta característica, además de ser una ventaja evolutiva, implica la preocupación por continuar con sus objetivos. No obstante, no necesariamente las acciones de las hormigas con esas formas expresivas conseguirán salvaguardar la integridad de su colonia, pues puede ocurrir que el aroma se

impregne demasiado tiempo en un determinado lugar y con ello estos insectos se la pasan dando vueltas y mueran. Sin embargo, la práctica que han conformado implica un tipo de inteligencia distribuida en todo su conglomerado social:

¿Qué es la inteligencia colectiva? Es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. Agregamos a nuestra definición esta idea indispensable: el fundamento y el objetivo de la inteligencia colectiva es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas, y no el culto de comunidades fetichizadas o hipóstasiadas (Levy, 2004, p. 19).

Esta capacidad observada en las hormigas permite reflexionar lo siguiente:

1. El fenómeno de la comunicación –a diferencia de los presupuestos actuales que dan primicia a que su valor se encuentra en el ciframiento y velocidad de producción y consumo de información– se observa como una dinámica comprensiva en donde estos insectos requieren contemplar su ambiente, hacer una valoración de este y actuar estratégicamente para tomar decisiones hacia la vida o muerte, en tanto no están exentas de que aparezca esta posibilidad. De ahí que la comunicación sea una coreografía de la demora.
2. Cuando ellas secretan algo llamado la feromona *cementerio*, la cual avisa, como ya se mencionó antes, que una de sus compañeras ha caído, no solo sirve para notificar dónde está, acudir y llevársela, sino el lugar de destino será efectivamente un lugar específico donde estarán depositados sus restos y los de otras.

En tal sentido, lo comunicativo expresa entre una de sus facetas integrar rituales que sirven para dar reconocimiento a que, en esa escala de existencia, el fin de la vida se convierte en un proceso simbólico (hipótesis arriesgada para las hormigas) que llena de sentido por qué y para qué estos insectos trabajan afanosamente durante todo su ciclo natural.

3. En el ambiente humano se ha tenido la convicción de que las organizaciones son entidades independientes de aquellos que se integran a ellas y que, al unirse a estas, se tiene que renunciar a su autonomía personal para ser aceptado y poder adaptarse a lo que ya está definido y decidido. Sin embargo, la condición organizacional de las hormigas se percibe como una identidad orgánica imaginaria, la cual solo es posible a través de que ellas la conformen. Es decir, la organización ni está antes, ni se presenta como mecanismo inamovible que aliena a sus integrantes, sino como un mapa nocturno que se va diseñando en función de cómo se estructuran sus roles, funciones y comunicaciones. Así, se logra

comprender no solo el carácter contingente de tal colectivización, sino también su moldeamiento continuo hecho a través la cotidianidad vivida por tales hormigas y no por una fuerza superior.

4. Las interacciones entre las hormigas implican que se logre identificar el estado del sistema (tanto el entorno circundante como de su condición neuronal) con la información y que, a partir de ella, se generen esquemas de operación para modificar el ambiente de acuerdo con sus necesidades colectivas. Otra implicación de la organización de estos insectos es que su comportamiento representa un proceso de autonomía y autoorganización. Autonomía, puesto que ellas definen los ritmos, espacios, movimientos y tiempos para solucionar las actividades para el alimento, la crianza o incluso la defensa de su hogar. Autoorganización, en tanto muestran una condición proactiva e inteligente que al *metabolizar* el medio logran, en conjunto, atenuar sus efectos y continuar hacia un siguiente estadio de desarrollo para todas ellas.

De tal suerte, tanto la autonomía como la autoorganización suponen la capacidad para que de forma propia logren recrear el lugar y así cubrir los retos que se les presenten en diferentes niveles. Así, también se les reconoce como unidades de trabajo cibernético en tanto toda esa comunidad de insectos sociales representa un timonel que a través de sus comunicaciones consiguen regular cambios y actuar en consecuencia.

5. Como se indica en la definición de Levy, nadie tiene mayor o menor inteligencia que el otro. Lo que hay es una totalidad implicada, donde su motor de acción es información convertida en comunicación y conocimiento. Esto significa que una de las imágenes observadas de ellas representa un super-organismo, capaz de generar operaciones computacionales para atravesar la complejidad de la vida que le rodea, incluyendo a tal sistema como una unidad compleja de conocimiento.

El ejemplo comentado de estos insectos sociales y que puede ser aplicado a las organizaciones humanas de corte empresarial, deriva hacia una serie de inquietudes para pensar de otra manera el modo en cómo se ha desarrollado la lógica organizacional desde el capitalismo, y hace reflexionar otras y diferentes visiones y prácticas humanas a través de ellas. De esta forma:

1. Trasladar la idea de comunicación de un concepto/acción de embellecimiento comercial o eficacia informativa, a uno que construya horizontes para que dentro

de una conversación se reconozca la pluralidad de perspectivas, principios y valores. Esto permitirá lograr trabajar con ellas en un objetivo en común, promoviendo que las distinciones permitan avanzar hacia perspectivas no pensadas que le apuestan a la equidad y al trabajo solidario. No obstante, también puede ocurrir que no se logre ese objetivo y se desmantele todo tipo de iniciativa de este tipo.

2. Comprender representa un mapa que traza las motivaciones de los individuos y el colectivo para reflexionar por qué la existencia de la organización es de una manera y no de otra, y con ello discutir las formas de entendimiento para posibilitar el respeto a las existencialidades que entran en juego en las interacciones empresariales.

Tal comprensión se ubica en la noción de acompañamiento, pues al saber los motivos, problemas, expectativas y deseos, entre otros aspectos de las personas, se pueden crear condiciones laborales que se adapten a las capacidades y expectativas de esos individuos y grupos y, con el tiempo, desembocar en la evolución que cada uno tenga en sus roles y funciones y modificar las actividades, las normas y, por supuesto, la cultura organizacional.

En tal caso se pone entre paréntesis no solo la idea de que la persona debe adaptarse al puesto, o la necesidad de integrarse a los elementos simbólicos de forma unidireccional, sino que la vida institucional, puede ser concebida como proceso de ingeniería colectiva, donde los conocimientos y habilidades de los miembros son los que se consideran al comenzar las labores y se reordenan y modifican a partir de la trayectoria, hasta alcanzar otras situaciones y metas que a su vez transforman a los responsables para que aquellos, junto con otros colaboradores, le den otro rostro a su espacio de profesionalización. Esto se refiere a que la dimensión del trabajo y la comunicación en cualquier nivel, incluyendo lo organizacional, supone una actividad de crear/creándose.

No obstante, en el proceso de reconocer en esta práctica discursiva (que tiene como eje de desarrollo el espacio y el tiempo empresarial) pueden ocurrir colapsos personales y de trabajo que no permitan continuar con las trayectorias. Esto lo conllevaría a la posible disolución organizacional y, por tanto, a quienes estaban dentro de ella a transferir sus informaciones y energías hacia otros linderos. Esto indica que la vida de los integrantes en una organización-empresa es, al final de cuentas, un conjunto de devenires o procesos que se *enredan* para complejizarse con otros como ellos, hacer emerger formas asociativas y a la vez dejar de lado estos vínculos y generar nuevos.

3. Estrategia. Se podría considerar que este nivel de pensamiento y acción es producto de la actividad intencionada del ser humano, bajo determinadas condiciones sociohistóricas. Sin embargo, lo estratégico precede al hombre y se observa a través los mecanismos de acoplamiento y cambio que logró primero tener el universo y luego la tierra para el desarrollo en de la vida en general y de las especies y el hombre a nivel particular. Esto señala que en sí misma la vitalidad es una expresión estratégica, donde confluye la capacidad de construir, cambiar y configurar nuevos horizontes.

Esto invita a reconsiderar el papel de la empresa y la comunicación en la actualidad. De pasar de un paradigma que usa las formas simbólicas para sedimentar e inhibir la autonomía de los sujetos, a uno cuya actuación es al revés; es decir, exalta dicha autonomía para diluir las estructuras culturales y expresivas que pretenden orientar el rumbo de la existencia solo desde quienes son una minoría.

4. Preguntar. La empresa que tiene como comando cibernético los deseos y representaciones del capitalismo en su fase neoliberal, se llega a interrogar solo si en ellas existe una inquietud por generar más eficiencia en la producción, o si de alguna manera existe algún elemento intrínseco o extrínseco que pudiera detener la eficacia y el rendimiento laboral y comercial. Esta dinámica no solo invisibiliza otro tipo de vida y de autoconcepto de hombre, sino también expulsa lo “orgánico” de los individuos y grupos, para ser cubierta por necesidades ajenas.

De tal suerte, se puede subvertir el orden de los términos y las preguntas, si su forma de manifestarlas se convierte en dos perspectivas: una de duda más allá de lo que dicta el canon de trabajo vigente y otra en función de acercamiento de pares. Lo primero remite a que, por ejemplo, la pregunta realizada por el capitalismo reduce la existencia a solucionar por demanda un problema. De ahí la voz guarda silencio o se suprime totalmente, pero en esta idea de inteligencia colectiva entre camaradas humanos, se trata de que la pregunta detone un fenómeno que, o no se ha percibido o se llega a naturalizar. Así, es posible visualizar las siguientes cuestiones: ¿Cómo se generó esa forma de trabajo en la empresa? ¿Qué papel juega el integrante de ella? ¿Qué relevancia tiene para otros lo que esta organización hace?

Estas interrogantes no hacen ver a los individuos como artefactos para otros fines más allá de él, sino los compromete a reconocerse como condición humana no despersonalizada y generar las condiciones de *montaje* de las preguntas. Es decir, la discusión y confrontación agitada que en el calor de las interacciones, además de crear otras relaciones, puede movilizar a ese conjunto para modificar sus relaciones contractuales, lo que hace de la comunicación un asunto humano y no instrumental:

Ya lo decía Jesús Martín Barbero en 1987, y lo reafirmó a propósito de los 30 años de su libro *De los medios a las mediaciones*, se trata del proceso más que del objeto, de las relaciones y los vínculos, de centrarse en lo que la gente hace con lo que ve, escucha y lee. Una comunicación centrada en la mirada de los otros, en las relaciones que cotidianamente construyen sentidos, lenguajes y nuevas realidades. Así, se plantea un desplazamiento de los medios, canales e instrumentos hacia la recepción, la cultura, la vida cotidiana, y eso es comunicación (De Moragas, Terrón, & Rincón, 2017). El terreno de la comunicación está en los seres humanos y sus relaciones, en la cultura y ello implica “hacer frente al pensamiento instrumental que ha dominado el campo de la comunicación desde su nacimiento y que hoy se autolegitima apoyado en el optimismo tecnológico en el que se halla asociada la expansión del concepto de información” (Martin-Barbero, 2002, pág. 211) (Forero y Gutiérrez, 2021, pp. 140-141).

## RAMAS QUE SE UNEN, NUTREN, CRUJEN Y... ¿QUIEBRAN?

Los aspectos de la dinámica organizacional, reflexionada desde la lógica empresarial del capitalismo, se movilizan a partir de un conjunto de paradigmas metafísicos que se sintetizan en crear una imagen racionalizada y tecnificante del ser humano en cuanto al tipo de cultura al que deben estar sometidos para el desarrollo de sus actividades profesionales, construidas artificialmente a partir del individualismo y la perspectiva del consumo.

Esta manera de formatear la conciencia y el mundo objetivo del personal en las organizaciones genera una desgarradura o desarraigo que consiste en apartar intencionadamente la idea de que una persona es en realidad su cuerpo/pensamiento en devenir y colocarla en un escenario o carril donde se es en función de los dictados de eficiencia y comercialización de la vida.

Este hecho que implica un proceso de malestar en los individuos y grupos, pues ellos se imaginan de forma distinta a lo que la estructura organizacional hace con ellos. Esta práctica social y organizativa que aliena, no se percibe así, pues se normaliza desde la infancia que el hombre, al estar en el mundo, debe integrar las categorías preestablecidas que lo dotarán de *sentido*. De ahí la adherencia a un conjunto de códigos que con el paso del tiempo, serán sus límites en cuanto al ejercicio de su libertad.

En ese sentido, y como un modo distinto de considerar la trayectoria humana, se trata de reinventar un orden epistemológico en el cual se cuestionen y modifiquen las jerarquías que, por un lado, levanten fronteras entre el deber a cumplir en la organización y las necesidades humanas y, por el otro, establezcan las limitaciones que el mismo capitalismo establece para imponer a los demás un nombre y una función.

Para ello, se acudirá a aquello que con gloria y penuria tiene la condición humana: su cuerpo. La estética de la corporalidad presentada, no solo se refiere a la materialización de la

carne en esta civilización, sino que le corresponde a todas las entidades vivas e inanimadas que habitan las relaciones ecosistémicas en todo el planeta. Se empieza por plantear que la costumbre occidental es dicotomizar la realidad; es decir, pensar que en todo hay dos polos: naturaleza/cultura, mente/cuerpo, subjetivo/ objetivo, mujer/hombre y organización formal/deseos personales.

Estos son ejemplos de realidades separadas que no solo muestran modelos teóricos que están en ese terreno metafísico, *ignorando* la existencia vivida de todas las entidades, sino también se han usado para la prevalencia de una sobre la otra por considerar que es así como la civilización progresa.

Solo se retomará la parte de naturaleza/cultura para la comprensión de la idea de cuerpos enramados y que sirven de sugerencia para el otro par organizacional formal/deseos personales. En el primer caso, no se trata de revisar las definiciones o explicaciones de lo natural y lo simbólico, sino de poner en entredicho esta postura tradicional donde el yo del hombre emerge siempre como una potencia por encima de lo otro y los otros.

Si, por ejemplo, se estudia la evolución humana, se podrá notar que el hombre como tal se abrió paso, no porque intrínsecamente existiera en él una *cultura*. En realidad sus herramientas, formas de organización social y lenguaje provienen de eso denominado *naturaleza*. Esto refiere a que el cuerpo de normas que definieron lo que era un hacha o una puela, devienen de las cosas encontradas en la naturaleza como una piedra o un hueso, lo cual permitió generar los modos instrumentales para defenderse.

Otro aspecto es que la laceración física de monjes medievales por haber cometido pecados carnales deviene del conjunto de reglas establecidas por el judeocristianismo. Y finalmente, el vaso de café que alguien puede tomarse durante la gestión de sus valores, puede contener un conjunto de microorganismos que ayuden para bien o para mal al desarrollo de la flora intestinal para la digestión. En cuanto a la *naturaleza*, cuando una manada de hienas se come la carroña de los animales muertos y, a la vez, en el momento en que los tigres hacen lo propio con esos animales.

De igual manera, en el caso de las hormigas, el material orgánico de su fuente de alimento, estructura no solo su condición física, sino también sus jerarquías sociales. Al mismo tiempo, ellas retornan a la tierra con sus desechos o mortandad algo de lo que fueron para que la tierra continúe en su devenir. Finalmente, cuando las abejas logran comunicarse a través de su danza de ochos, los seres humanos retoman la anatomía de estos insectos voladores para enseñar a otros su comportamiento, sea para indicar peligro o porque están a punto de producir miel.

En todos estos casos hay dos ideas que pudieran ser atractivas:

- Lo animado e inanimado se constituye como cuerpos cuando se encuentran en la cotidianidad.
- Ese discurrir no implica que un cuerpo se funda en otro, generando la total disolución de uno en favor del otro. No es que la roca se convierta en una extremidad humana o viceversa, o el clérigo se vuelve látigo, o las personas se transmuten en abejas.

Más bien, cada uno se construye a sí en función de los cuerpos, pero nadie ocupa el cuerpo de otro, sino que representa un sendero enramado de fuerzas, energías y relaciones, pero también de distanciamientos, lejanías e incluso indiferencias. Eso implica que hay cuerpos que se unen, mientras otros se van y encuentran otros diferentes, y quizá los que se fueron no retornen con unos o quizá con el tiempo sí regresen, pero de otra manera. Esto es lo que ha mencionado el filósofo griego Heráclito en donde *nadie se baña en el río dos veces*.

Esta formulación no solo señala el constante cambio al que está sometido el universo, sino también permite comprender cómo es que aquello denominado *sentido de las cosas* no se representa por la separación de las sustancias que componen el agua (cuerpo) y la corporalidad de quien se encuentran en el lecho acuoso, sino la configuración resultante de encuentros y desencuentros entre ambas dimensiones corpóreas. Esto también da cuenta de un antiguo debate sobre las *formas* que constituyen todo lo que rodea y que se define entre los partidarios de la existencia sobre una *esencia* que vive siendo independiente y caracterizando a una condición material de las cosas. Ellos se orientan a comprender la vida en términos de *proceso* en una continua relación entre los fenómenos que habitan en un determinado entorno. En ese sentido, este no es el espacio para profundizar en uno u otro aspecto, ni tampoco tener una postura sobre cuál se *aproxima* a una posible realidad. Más bien se trata de comprender cómo cada una es el producto resultante de una determinada etapa histórica y que perfila ciertas explicaciones que llegan a influenciar a determinadas disciplinas.

Si se vuelven a la temática de los vínculos, se puede apreciar que, al observar una trayectoria de cuerpos enlazados, no solo se cuestiona el hecho de la existencia de un fenómeno estrictamente cultural y otro que dé por sentado la existencia de lo natural; sino también la reflexión sobre si se puede catalogar como *ser humano* en su condición de hombre como algo o un *matiz que sobresale, es especial o está fuera* de los demás.

Por supuesto, desde una visión fragmentaria establecida por el logos cartesiano y el capitalismo, esto sí sería de tal forma. Sin embargo, si se concibe el cosmos orgánico de la tierra como una maraña de caminos que a través de su andar avanzan, se desvían, retrotraen, combinan, abren, cierran, comienzan o dan fin a sus relaciones, ya no se podría decir que existe esa circunstancia. Más bien, en vez de una figura estática que otorga la noción de hombre, cultura y naturaleza, la tentativa es pensar el mundo como algo que se *continúa*, un fenómeno o realidad basada en trayectorias montadas o superponiéndose una con otras en una enredadera de eventos en la que se crean imágenes y realidades basadas en una construcción contingente de las existencias. En ella, se agregan, disgregan y toman formas variadas para definirse a través de una o varias figuras. De ahí que, para los conceptos de la modernidad, esto sea una cuestión inatrapable y se requiera generar otro horizonte de sentido para comprender cómo discurren estos modos de comportamiento en cuanto a enlaces, irrupciones, caídas y terminaciones. Lo que sí se entiende es que las entidades *flotantes* en ese mundo de intercambios y transgresiones cuentan con un cuerpo para hacer frente a la multiplicidad de acontecimientos que los moldearán.

En ese sentido, la vida no estaría alentada por dos dominios: uno (el cultural), que intenta a toda costa dominar a otro (la naturaleza) y que encarna para esa postura un dominio *inanimado* o *improductivo*. De tal suerte, se aspira que al borrar del mapa representacional del hombre esta dicotomía, se logre establecer un principio de reconciliación con las otredades y en tal caso pensar de modo distinto las relaciones organizacionales de una empresa.

Esto remite a considerar tres cuestiones:

1. Dado que las organizaciones humanas son una expresión de estos entramados, se pueden reflexionar como una correlación de cuerpos que *viajan* en la realidad a través de la armonía/tensión.
2. Configurar a las organizaciones en cuanto a reconocer la importancia de los cruces podría hacer sospechar sobre si el concepto de empresa en el orden que la entiende la visión neoliberal se puede sostener o si se requiere de nuevas estructuras institucionales para generar una nueva imagen de ella.
3. En el contexto académico de algunas instituciones públicas del país donde la enseñanza y el aprendizaje organizacional giran entorno al lenguaje empresarial, no solo como el principal fenómeno, sino el único enfoque a abordar, se puede bregar y abrir rutas para opciones teóricas y metodológicas alternativas que se

discutan, generando debate, pero también considerando que la realidad no es una entidad inamovible. También en este contexto, refrescar la mirada docente, que en momentos se encuentra bajo una parálisis muy común en estos tiempos; aquella en la que se desarticulan fenómenos que muy probablemente sí tengan conexiones, pero para relatarlas se requiere el esfuerzo de trabajar interdisciplinariamente.

En ocasiones se piensan los problemas de las organizaciones contemporáneas acudiendo exclusivamente a las condiciones endógenas que se suscitan en la cotidianidad de ellas. De tal forma, por ejemplo, si existe una problemática en donde los miembros de un departamento hacen caso omiso de las instrucciones que les da un mando superior para documentar un proceso, se trata de explicar este fenómeno a través de considerarlo como una *actitud negativa individual*, y de ahí buscar un conjunto de soluciones cosméticas; cuando quizá haya que indagar en la búsqueda de las condiciones materiales e ideológicas que están más allá de una empresa formal para comprender las condiciones de este suceso.

Está hipótesis que rebasa las *fronteras* organizacionales, permitiría, en primera instancia, observar la complejidad del problema y crear una explicación de esa envergadura y señalaría la necesidad de contextualizar los trabajos y las investigaciones de corte básico en las escuelas públicas y privadas de este país.

Otro elemento ocurre con la condición estudiantil que se interesa en esos ámbitos, sea para alcanzar un título académico o intervenir con un diagnóstico en un determinado lugar. Aquí, y por las influencias directas de la cultura posmoderna, los planes de estudio y las representaciones que ellos tienen de la empresa, están impregnados de los postulados instrumentales y económico-lúdicos de esta era líquida. Por tanto, el enfoque que llegan a comprender y trabajar se ubica en el plano de aplicar soluciones *estetizadas* o con soluciones a corto plazo.

Una idea para pensar de modo distinto tanto a las generaciones actuales como algunas anteriores que han egresado es enseñar a pensar tanto en movimiento como en la capacidad de unir campos de estudio. Con ello cabe la posibilidad de reconsiderar los planteamientos que trabajan para resolver problemas y además muestren otro tipo de conocimiento para las investigaciones de carácter empresarial. Antes de pasar a las reflexiones que se pueden aplicar a las organizaciones, se considera cómo ciertos autores conciben esta nueva dimensión epistemológica que ve a los cuerpos como devenires:

Por cualquiera de las vías, no hay un fundamento para decir que exista algo en sí mismo que pueda

llamarse de manera delimitada como “cuerpo”, en la medida en la que no podemos imaginar ningún cuerpo separado de su exterior por la frontera de su piel, o de sus escamas, corteza o caparazón. En realidad, ¿dónde empieza y termina un cuerpo? ¿Podría pensarse un cuerpo al margen de lo que habita y lo que lo habita? ¿Existe un cuerpo yoico? El cuerpo quizá debamos definirlo por el conjunto de relaciones que lo componen, no por una esencia unitaria, sino por la dinámica de relaciones corpóreas y extra-corpóreas que lo conforman. De hecho, quizá la palabra cuerpo no sea un sustantivo, sino un verbo, un acto. No somos cuerpo, sino que en todo momento estamos en proceso de corporizarnos (Giraldo y Toro, 2020, p. 36).

Las corporalidades que habitan entrecruzadas pueden ser una apuesta para fundar un *pensamiento organizacional* que contribuya a su dinámica y a sus miembros para crear condiciones diferentes a las *costumbres alienantes* que las caracterizan hoy en día. Para empezar, una noción cercana a esta madeja de cuerpos es la que se conoce como red. Esta idea no es novedosa, pero sí puede alentar a que las condiciones de vida institucionales se reconozcan como interdependientes, tanto para los acuerdos como también los conflictos.

A grandes rasgos, en la época contemporánea Manuel Castells (2009) había acuñado una propuesta de *sociedad red* para dar a entender que existen procesos relacionales que circundan en el ciberespacio en forma de nodos, que se conectan para correlacionarse en la realidad *online* y crear escenarios de vinculación (con sus tensiones) entre personas y corporaciones. Antes de él, Jesús Galindo (1998) hablaba de *Cibercultura* para caracterizar interacciones y formaciones en el seno de la virtualidad, caracterizada por la creación de una cultura de información, conocimiento y comunicación, la cual permitía el desarrollo de comunidades de trabajo colaborativo entre sus miembros.

Alessandro Baricco (2019) definía más recientemente algo denominado *posexperiencia* para mostrar cómo las relaciones actuales en los grandes conglomerados de internet, habían abandonado *las experiencias profundas* en cuanto a la duración y la densidad de los significados y compromisos humanos para generar *contactos en los litorales de la conexión cibernética*. Es decir, la capacidad de navegar sin detenimiento y sin prejuicios morales para deslizarse dentro de un margen amplio de posibilidades de intercambios.

De forma reciente, en el campo de la educación, ha emergido la idea de *multitutoría* para expresar el engranaje de enseñantes y aprendices que, conociendo las problemáticas de su entorno y de otros, se relacionan digitalmente no solo para discutir soluciones, sino también para crear una conciencia de autoformación en el desarrollo de su personalidad, campo de estudio y, tentativamente, reconocerse como estructuras personales y grupales pluriculturales.

Es posible que cada una de estas perspectivas puedan observarse como propuestas para analizar la configuración y alcances de estos cuerpos enramados. Sin embargo, para la organización-empresa hace falta retomar, desde su ámbito, a cada uno de estos elementos para crear una arquitectura de comunidad-complejidad (Complex).

De Castells (2009) se rescata la noción de red en cuanto a que es factible trascender las roturas, dicotomías y perversiones del poder que caracterizan a la empresa capitalista de carne y hueso e ir tejiendo entre sus integrantes una urdidumbre de vidas-relato. Estas pueden identificar que cada persona o colectivo es el resultado de un significado que ha construido, está desarrollando y está por hacer, con el objetivo de configurar en la organización una parte existencial y estética. Esto ayuda a fijar metas desde esas narraciones (y no desde dinámicas externas), lo cual enseña que la institucionalidad es el resultado de historias reales encarnadas en la misión y filosofía que la constituyen y las cuales se vuelven comunidad, pues dan sentido de pertenencia porque fueron contadas por personas vivas en la combinación de sus memorias.

Así, cada narrativa compartida con su contenido y humores se va amalgamando con las demás para crear una vivienda llamada comunidad. Galindo (2015) y otros autores (Maciel, et al., 2014) se han acercado a un proceso de rehabilitación de la comunicación no solo en las ciencias sociales y en la enseñanza, sino también en el ámbito de procesos de bienestar público.

En ese caso, las narrativas anteriormente comentadas no son solo lenguajes que asientan la experiencia vivida, sino son útiles para conocer y comprender dónde se ubican las problemáticas que pueden generar retos y aspiraciones en la construcción organizacional. Además, ayudan a discutir y encarnar cada uno de esos discursos para *manufacturar* herramientas, metodologías y proyectos que los conduzcan a impulsar tanto bienestar comunitario como un principio de *ciudadanía organizacional*.

Esto implica reconocer los vínculos comunitarios, que se enmarcan cuando sus integrantes entienden que es fundamental cultivar la protección y la autonomía material para su conservación y desarrollo posterior. Además, asentar esas circunstancias económicas a través de trabajar de forma mutua, crea un soporte denominado vida espiritual.

El concepto de surfear en la red puede fundarse en las interrelaciones que ese cuerpo comunitario gesta al embarcarse en la búsqueda de otras mentes y conciencias que están fundando sus propios proyectos para compartir, mediante sus requerimientos y expectativas, no solo una experiencia de conocimiento, sino también de comprensión. La lección de este

hecho es que, si bien cada comunidad muestra un sentido para organizarse y avanzar hacia sus propios caminos y decisiones, existen también otros colectivos que hacen lo mismo. De ahí se puede aprender un meta-punto de vista, que orienta a cada comunidad a dialogar y escuchar para su aprendizaje social. Con ello, además de contribuir a la búsqueda de otros patrimonios simbólicos, también se invita a reflexionar sobre los alcances y limitantes que tiene cada grupo.

Esto implica también una actitud ética, pues cada comunidad se reconoce como un cuerpo faltante y deseante, necesitado de otras corporalidades para multiplicar sus oportunidades. También la eticidad se muestra en reconocer las distintas comunidades y los ritmos de vida que tienen, además de respetar sus condiciones, entrando y saliendo en el momento que ellas logren dar permiso para esa apertura y cierre.

Finalmente, la noción de multitutoría implicaría una reconstrucción, tanto de las formas de conocimiento como de las relaciones que se construyen en la organización y en entorno. En ese sentido, se debe pasar de que las estructuras de conocimiento que tienen validez sean solo expresiones de rentabilidad instrumental para unos cuantos, y de que sean desechadas cuando han cumplido su función técnica en su aplicación, de acuerdo con las demandas de mercado, a un tipo de conocimiento:

1. Que se convierta en una *unidad consciente* de los problemas y necesidades de las organización y ambiente. Esto significa que, al momento de contribuir con datos, reflexiones e interpretaciones sobre lo laboral y su contexto, se comprenda que su creación representa, en primer lugar, una *memoria* de los eventos sucedidos y por ello un tipo de aprendizaje colectivo; en segundo lugar, una *discusión* que contribuya a entender cómo pueden ser solucionados en función de un enfoque de bienestar y; en tercer lugar, un acontecimiento para el *porvenir*. Es decir, lograr compartir a las siguientes generaciones que tales necesidades pueden repetirse en una magnitud diferente y, al tener una cultura de conocimiento para el bienestar, pueden hacer frente a las vicisitudes llegadas desde el futuro. Con ello se entrecruzan tres corporalidades del tiempo: lo previo, el hoy y lo posible.
2. Que rescate las experiencias, intuiciones y creencias de quienes trabajan en esa tutoría. Ya sea quienes tienen un tipo de saber especializado en la ciencia o quienes, desde la vida cotidiana, han generado sus representaciones de la realidad. Esto representa un conocimiento que anuda corporalmente la multiplicidad de perspectivas de la realidad para convergerlas en sus consensos y contradicciones.

3. Que esté *transversalizada*, esto es que se esparza, circule y *bañe* cada área de la existencialidad humana en las organizaciones, y que se observe como patrimonio compartido por quienes la han generado. Aquí se logra observar la figura de cómo cada descripción y análisis realizados, se encarnan en los materiales, las obras y los proyectos desarrollados entre y para el colectivo.

En cuanto a las relaciones, el capitalismo neoliberal había gestado una visión fragmentaria, utilitaria, de corto plazo, a nivel tanto del ciclo de vida laboral, como también en la caducidad en los bienes y servicios. Esta representación de la realidad se asumió en la vida subjetiva de los individuos y sus costumbres, dentro y fuera de las instituciones públicas y privadas. No obstante, en el caso de la multitoría, las relaciones podrían tener una mirada: *contemplativa*, una *epistemología de atención política y solidaria*.

La contemplación refiere aquí a un detenerse y demorarse en el transcurrir de la vida con los otros. Ello representa que las personas, grupos o áreas de trabajo articulan sus vínculos a través de la calma y la paciencia ante las problemáticas que analizan, en la constitución de sus soluciones, pero sobre todo con relación a comprender sus condiciones de vida y la de los demás.

La *epistemología de atención política* representa una postura que nace en función de cómo ese fenómeno del atender ha cobrado relevancia en estos últimos tiempos, sobre todo cuando se usa veladamente en situaciones, prácticas, acciones y productos que eliminan el juicio crítico para reflexionar sobre cómo se vive en sociedad hoy en día.

En tal caso, la idea es transfigurar la atención estática de la semiósfera del ciberespacio para crear una postura ante la realidad la que oriente la atención a los grandes debates públicos que desarrollan tanto las empresas, como lo gobiernos y los activismos sociales. Esto permitirá voltear a ver situaciones que enfrentan la decadencia de un país y de un mundo, como el cambio climático, la igualdad de género, el terrorismo multinacional, la violencia social y doméstica, el desempleo, los cambios en la familia y la niñez, el uso tecnológico dentro de la cuarta revolución industrial y el análisis de qué gobernanza se quiere en el país, entre otros.

En tal caso, implica pasar de una serie de relaciones fragmentarias y constipadas por el espectro del ciberespacio a relaciones cuya bandera sea una batalla por atender políticamente los problemas que aquejan no solo a quienes viven en el tercer mundo, sino a los sectores empobrecidos de las potencias mundiales.

Finalmente, la solidaridad (frente a la rotura de la idea de comunalidad y el ascenso a la individuación y hedonismo), las relaciones de trabajo, de compartir conocimiento y estar con el otro, muestran una crisis y agotamiento, marcadas por la eficiencia y la competición. De tal suerte, contribuir a crear una concepción de que la condición planetaria en general, y humana en lo particular, se sostiene a través de un tipo específico de relaciones que reconocen: en primer lugar, la importancia de preservar la vida de todos y los otros; en segundo lugar, esto solo es posible a través de una autopercepción de que todos son artífices y beneficiarios del mismo proyecto organizacional y tercero; asumir vínculos que logren arropar a lo colectivo (con todo y la conflictividad) supone apostar por la sostenibilidad del planeta, lo cual solo se puede gestar a través de crear una cultura de interacciones pacíficas.

## TRANSGREDIR LAS HERRAMIENTAS: CONVIVENCIALIDAD

La creación de herramientas ha sido para el hombre un modo no solo de hacerse humano, sino también de proyectar sus deseos y necesidades ante un ambiente *natural* para que este le devuelva la idea de tener un control sobre él. Esto conlleva que, al modificar la base biológica de la terrenalidad que le rodea, pueda finalmente hacer uso de ello para su subsistencia material y, por supuesto, el desarrollo tanto de una base emocional y cultural.

No obstante, aunque se entendería que los instrumentos son una obra de la inteligencia y el conocimiento del *Homo Sapiens* y por ello al servicio de sus creadores, resulta que tales engranajes técnicos, procedimentales y normativos llegan a resignificar su papel, convirtiéndose en fenómenos que aprisionan los derechos, oportunidades y creatividad de los seres humanos.

A este fenómeno el pensador austriaco Iván Illich (1985) le llamó *contraproductividad*, lo cual representa la práctica por la cual, una vez que han crecido una serie de mecanismos civilizatorios para servir a la sociedad, la existencia humana no logra amoldarlos a sus propios fines, sino que esas herramientas van configurando y administrando los quehaceres cognitivos, actitudinales y de comportamiento de los seres humanos, sin que muchas veces se dé cuenta de ello y menos los llegue a cuestionar.

Este autor legó muchos ejemplos de las instituciones contraproductivas, lo cual no se tocará aquí. Más bien, lo que sigue en adelante es indicar dos ejemplos actuales de tal *contraproductividad* para más adelante configurar la idea de herramientas convivenciales en la organización. Existe dentro de muchas empresas lo que se llama *salario emocional*, ofrecido como reconocimiento o recompensa no económica por una determinada labor realizada y que, si bien no se paga en términos de retribuciones monetarias, puede generar condiciones

de satisfacción para quien lo recibe.

Tal manifestación *asertiva* de la subjetividad pertenece a esa clase de fenómenos que pasan desapercibidos de cualquier crítica, porque otorgan un momento de felicidad para quien lo tiene o lo ha *ganado*. Y como es algo que permite crear estados de felicidad (aunque sea momentánea), no se le cuestiona, pues al final se convierte en una situación motivante para el trabajador de una organización.

No obstante, más allá de la sospecha sobre el uso extremo de la psicología positiva para acallar o esconder las manifestaciones de explotación (que hoy en día son más sofisticadas, pero que se disfrazan paliativamente de caras sonrientes cuando terminan un curso para cómo usar la comunicación para seguir legitimando el estado de cosas), el *salario emocional* representa una herramienta contraproduktiva que deviene de la idea de la categoría de salario que observó el marxismo en la época industrial hace casi dos siglos, y que no se comentará su complejidad. Se pueden distinguir tres aspectos de tal categoría subjetivizada que corresponde a lo que aquí se está hablando.

En primer lugar, la instauración de un *salario emocional* lleva asentada una nueva perspectiva del trabajo en cuanto los motivos y acciones por los cuales se realiza. Es decir, en búsqueda de ese reconocimiento, el colaborador o integrante de la organización labora incesantemente para encontrar esa piedra de toque que contribuya a que se sienta mejor y contento por lo realizado. De tal manera, lo que está en juego, controla y doblega la condición dentro de una empresa es la asociación entre *salario-emocional* y *trabajo*.

En segundo lugar, uno de los factores simbólicos que atraviesan el desempeño para llegar a la tierra prometida es lo que se conoce como creatividad. Esto es la capacidad no solo de reinventar estrategias y productos para catalogarse en ese orden, sino también la reestructuración de la psique para desarrollar dicha creatividad, generar cierta innovación y, por ende, la posibilidad de que a alguien se le dote de este salario. Aquí ya no solo es un momento o una actividad o condición mental pasajera, sino que existe un reformateo total del espíritu por la seducción que ofrece tal herramienta.

En tercer lugar aparece la noción de *disfrutar*. Esto es el cotidiano devenir que busca y encuentra esa gratificación, genera la actitud de constantemente estar disfrutando, desde una mueca de gusto, pasando por una risa, hasta ocupar parte de su tiempo en juegos que continúen estimulando el placer.

De tal manera, mientras que tanto Iván Illich (1985) como Foucault (2002) habían

observado que la semántica del poder implicaba la cuestión de infligir dolor, esforzarse y abandonar su yo a costa de las ingenierías de la modernidad sólida; la dinámica de la *contraproductividad*, como ya ha señalado en la psicología, sociología y filosofía actual, apela a la seducción y en concreto a aquella que ríe (no llora) todo el tiempo. De ahí, el imperativo del salario emocional no es solo buscar la alegría, sino instaurarla como el poder plenipotenciario que rige y organiza la existencia de la gente.

El salario emocional es una herramienta mitad real (condiciones laborales) y mitad imaginaria (la representación que conlleve su valor y adquisición). Así como ella, se encuentra otro artefacto que tiene ambas caras de la moneda y que el pensador austriaco no analizó, pero puede ser explicado en función de esta categoría, y se refiere a los teléfonos móviles, los cuales organizan el sentido de la vida actual.

En ese caso hay también tres situaciones en la dimensión de *contraproductividad* en *smartphones* dentro del ámbito organizacional:

Lo primero, se relaciona con el concepto de comunicación, aplicado a lo empresarial-interno como mecanismo de articulación endógena de las demandas laborales. Es decir, al estar en un ambiente donde la gestión de procesos debe ser más rápida y eficaz en función de la presión por en el consumo de servicios y en la competencia, expresarse adquiere valor y forma en función de lo instantáneo que representen los mensajes distribuidos en toda la cadena departamental. Esto implica contar con este tipo de herramientas para convocar a reuniones, citas, operaciones u otro perfil de actividad. Si bien para algunos resulta algo *imprescindible* y novedoso por la velocidad con la cual se atienden lo planeado y las contingencias, resulta también un fenómeno complejo en tanto los colectivos organizacionales viven a través de una enorme carga de tareas y comunicaciones; lo cual, hace a esa estrategia tecnológica un *pautador* de los ritmos vitales, y significa que el teléfono empaque al trabajador como producto para ser servicial en las relaciones automáticas con las cuales se exige estar al día.

Como ya se observó líneas atrás, las decisiones sobre los modos de actuar personales y colectivos para ejecutar determinadas actividades y cumplir objetivos estaban delimitadas por las capacidades humanas. No obstante, con la telefonía y los apéndices técnicos con los que se cuenta, se indica qué dirección tomar para llegar más rápido, las tareas necesarias a ejecutar, incluso cómo mantenerse activo de acuerdo con el rendimiento solicitado.

De ahí, en el horizonte del cerebro humano, hay otro que piensa por él y no lo hace de cualquier forma, sino convirtiéndolo en un mecanismo más de las necesidades a satisfacer para las industrias comerciales de la obsolescencia.

Finalmente, la utilización de *smartphones* se vincula con lo anteriormente mencionado sobre la atención. Ella no solo es de la mirada, sino prácticamente de toda la ontología corporal y subjetiva de personas y grupos en una organización, donde la carne y fluidos mentales se convierten en entidades ambulantes que desdeñan sus propias iniciativas para estar obligados a bajar aplicaciones, revisar notificaciones, husmear en la digitalidad, conversar a distancia o ver un video sobre actividades de trabajo. Es decir, donde atender ya no es un bien privilegiado de la condición humana, sino una función donde se observa con los lentes de otro.

El *smartphone* es hoy un lugar de trabajo digital o bien un confesionario digital. Todo dispositivo, toda técnica de dominación genera artículos de culto que son empleados para la subyugación. Así se afianza la dominación. El *smartphone* es el artículo de culto de la dominación digital. Como aparato de subyugación actúa como un rosario y sus cuentas... (Han, 2021, p. 3).

Establecida una posible explicación de *contraproductividad* como fenómeno definitorio de la necesidad de reflexionar de manera distinta un sistema de relaciones que se pueden realizar en las organizaciones, se pasa al punto de la propuesta que comparte el pensador austriaco para observar otro tipo de interacciones sociales. Esto se observa en el concepto de *herramientas convivenciales*:

... solamente echando abajo la sólida estructura que regula la relación del hombre con la herramienta podremos darnos unas herramientas justas. La herramienta justa responde a tres exigencias: es generadora de eficiencia sin degradar la autonomía personal; no suscita ni esclavos ni amos; expande el radio de acción personal. El hombre necesita de una herramienta *con la cual trabajar*, y no de instrumentos que *trabajen en su lugar*. Necesita de una tecnología que saque el mejor partido de la energía y de la imaginación personales, no de una tecnología que lo avasalle y lo programe (Borremans y Sicilia, 2006, p. 383).

El autor comenta que para un proyecto de *convivencialidad*, es necesario en primer lugar, lo considerado como *objetos, relaciones y fuerzas horizontales*. Esto se refiere a que todo artefacto material y simbólico es reflexionado y utilizado de acuerdo con una escala, la cual no rebasa el valor de uso que le otorga una comunidad de acuerdo con sus propios requerimientos y sin ser un fenómeno que utiliza a lo vital, dentro de un ritmo artificial en el beneficio de quien crea ese sistema. Se puede pensar como ejemplo lo que sucede con el ejercicio medicinal desarrollado por una comunidad, en vez de construir todo un andamiaje hospitalario donde el procedimiento es más importante que la salud y el bienestar del paciente.

De tal suerte la cura, de acuerdo con un modelo tradicional, no solo está acompañada por las creencias mitológicas de un determinado lugar, sino que se hace de acuerdo con la

cosmovisión del lugar y está más cercana a las maneras en que los individuos llevan su vida y no a otro tipo de necesidades. Y, en vez de existir una jerarquía de roles o puestos como sucede en las estructuras institucionales de la medicina, lo que hay es una serie de relaciones en donde quien aporta esos saberes medicinales no está por encima de quien los solicita, además de ubicarse en un vínculo cercano en función de compartir identidades más o menos similares.

En segundo lugar, se puede denominar: *relaciones naturales de lenguaje*. Esto implica el fenómeno por el cual a últimas fechas las formas del lenguaje logran ser sujetadas a ciertas normas administrativas para obedecer determinados criterios de aceptación.

Esto ocurre con las plataformas que ofrecen servicios educativos en línea, donde no solo los procedimientos ya están dados, sino también está definido cuáles palabras deben usarse y no, con el objetivo de que los algoritmos calificadores del desempeño docente hagan una valoración positiva sobre si se usó la terminología solicitada en la actividad y tiempo justo.

Ante esta problemática, que enfría el lenguaje en cuanto a su reducción a algo fuera de control, se sugiere reconocer y nuevamente dar paso al *juego* empleado en la infancia; no para oponerse a lo alienante que puede ser la cosificación tecnológica de las formas de nombrar, sino para recuperar un espacio lúdico donde, al crear y reinventar historias, se consiga recobrar la noción de lenguaje como fruto de la representación y la imaginación inspirada en existentes, pero también en realidades las cuales aún no son, pero que pueden ser un camino en la creación de nuevas dimensiones culturales.

En tercer lugar, *el reconocimiento del cuerpo*. En estos momentos que predomina el pensamiento único, las relaciones corporales se han convertido en fenómenos *fantasmales* en función de la emergencia de la digitalidad. De tal suerte, recuperar las cosas como fenómenos singulares y únicos existentes en la materialidad humana, de los animales y vegetales, genera no solo condiciones para autonomizarse de la virtualidad, sino también que la conservación del cuerpo físico represente la oportunidad de continuar con él dentro de las relaciones sociales y culturales.

Pensar, por ejemplo, en algunos pueblos indígenas de la costa del Pacífico noroeste, quienes viven en zonas boscosas y realizan un pacto con los árboles a través de la representación complementaria que tienen entre ellos y la naturaleza orgánica de las raíces, tronco y ramas. Esto, además de reconocerlos como espíritus vivos, les ha permitido crear lazos con otras comunidades cuidadoras de ellos y ser reconocidos jurídicamente por la

Organización de las Naciones Unidas (ONU) como *cuidadores del bosque*, organizados más allá de estructuras jurídicas que no reconozcan su condición bio-natural.

Estos aspectos surgidos de la noción de *convivencialidad*, permiten comprender y deslizar algunos de sus elementos en la aplicación hacia las organizaciones:

En el caso de los ecosistemas de bosques a nivel mundial, la mayor parte se encuentra en manos de grupos indígenas y comunidades locales, quienes históricamente han desempeñado un papel esencial en el manejo y protección de sus servicios ambientales. Sin embargo, estos grupos solo poseen legalmente 15 por ciento de los bosques. Asegurar el reconocimiento legal de los derechos territoriales de las comunidades que habitan y dependen de los ecosistemas forestales es fundamental no solo para conservar los bosques que respaldan la vida en el planeta y hacer frente al cambio climático, sino para asegurar los medios de vida de estos grupos, aminorar la pobreza y avanzar en la equidad, reducir los conflictos y fortalecer la seguridad alimentaria, entre otros beneficios. Existe evidencia de que el reconocimiento de los derechos comunitarios sobre los bosques está asociado con menores tasas de deforestación y degradación de suelos, y con mayores tasas de captura de carbono y permanencia de la cobertura forestal (Deschamps, 2019, p. 3).

## ¿FELIZ? ¿FINAL?... ¿FINAL? ¿FELIZ?

La condición humana ha vivido entre dos incógnitas vivenciales. Por un lado, invita pensar que existen esencias y, por otro, que se está atrapado en procesos y devenires. Las primeras indican sustancias o sedimentos puros que fijan la realidad ante una determinada nomenclatura que organiza al mundo a través de relatos absolutos, que no solo se caracterizan por un carácter eterno, sino también como el fundamento de las cosas. Este rasgo se ha vivido sobre todo en la filosofía clásica griega, principalmente en Sócrates y Platón, quienes han privilegiado la inmanencia del cosmos.

El primero, a través de que el saber de las cosas se hace a través de las preguntas y las reflexiones hechas hacia ellas. Y el segundo, de acuerdo con una concepción del hombre como alma imaginaria encontrada en el recinto del creador y las ideas depositadas en la mente humana. Estas herencias van a atravesar el mundo medieval y aterrizarán en el cogito cartesiano y la noción moral kantiana, para crear una idea de realidad y hombre basada en categorías fijas en donde la existencia será el resultado de una teorización distanciada de las situaciones mundanas y del movimiento.

Esa actitud intelectual, que coloca los objetos del mundo de acuerdo con una dimensionalidad abstracta, fue la postura filosófica consolidada durante mucho tiempo; pero a la vez se convirtió en crítica desde el momento en que la clausura del ser humano a responder a un conjunto de valores hacía infeliz su complejidad como ser con grandezas y caídas.

Por eso una parte del pensamiento de Friedrich Nietzsche se orientó a desarrollar una filosofía a martillazos, la cual desembocará en una postura de sospecha. Si bien él no se autoconsidera como filósofo de la sospecha, sí se puede comprender a su postura como una ruptura, no solo de las doctrinas dominantes de su tiempo, sino de los sistemas que sostienen un armazón de conocimientos, normas y creencias mantenidos como el esquema que sustenta toda representación de la realidad.

En tal caso, la sospecha referida no está dirigida únicamente a los conceptos y presupuestos doctrinarios impuestos como verdades que deben adoptar los demás, sino a cómo estos recubren con aparente velo sólido un universo desnudo, precario y contingente, el cual se recrea cotidianamente y genera la oportunidad para hacer frente a esas explicaciones metafísicas, creadoras de condiciones artificiales en la vida de las personas, antes de reconocer su impostura disfrazada y la condición autónoma que el hombre puede llegar a generar de acuerdo con su voluntad de poder.

Este rasgo esencialista y propio de la modernidad no ha desaparecido; continúa y ha evolucionado con nuevas dimensiones ideales, las cuales ya no apelan a la racionalidad o a la coerción ejercida desde poderes disciplinarios en la sociedad, en la organización y en la comunicación.

Más bien, los relatos encumbrados desde ese esencialismo y que no solo penetran las aspiraciones sociales, sino la vida cotidiana de la organización- empresa se caracterizan:

1. Por una reivindicación de un nuevo discurso de *potencia personalista* que tienen los individuos para crear por sí mismos su destino y éxito empresarial. Narrativa que, si bien se reconcilia con el sujeto individual olvidado por la era fabril, lo hace en términos de colocarlo como único responsable no solo de los éxitos particulares, sino de los fracasos organizacionales. Así, su inoperancia e ineficacia personal son los grandes motivos para la no existencia de prosperidad y el quiebre de las empresas, dejando de lado las condiciones estructurales vistas en el contexto de una cultura individualista como irrelevantes en el desarrollo laboral de la organización, e inclinándose en el ente aislado como ejecutor a quien alabar o denostar cuando las cosas marchan de un modo en la institución donde trabaja.
2. Por la generación de nuevos significados instalados en formas de lenguaje, las cuales no solo suavizan las relaciones contractuales, sino que en su representación construyen un tipo de sujeto empresarial, cuya apariencia:

- Incluye sus conocimientos y habilidades como motores del desarrollo organizacional, al tiempo que esta *integración* de capacidades sirve para crear un tipo de reconocimiento para generar una idea de la relevancia del papel que cada uno cumple dentro de una área o departamento.
- Alienta las interacciones personales y de grupo como una cultura de trabajo y no implican las capacidades productivas de los involucrados, sino que se hace en función de gestionar las emociones desde un punto de partida asertivo, lo cual equivale a laborar con ciertos principios como el respeto, la paciencia y la colaboración en todo momento.
- Genera no solo la sensibilidad, sino su normalización con respecto a que el momento histórico de la disciplina negativa de los cuerpos se transforma en un modelo más *humanizado*. Es decir, una realidad abierta a la escucha y participación de quienes dejan de ser un agregado más en la fábrica, para convertirse en sujetos que al moldear sus capacidades pueden crear riqueza personal y valor administrativo y comercial a su nicho de trabajo.

En este sentido, esa práctica es sospechosa en tanto los mecanismos de poder han descubierto que para el control de las subjetividades, y para que estas lleven al rendimiento, es necesario un trabajo cotidiano que se convierta en una experiencia donde se apela al yo de los individuos en todo lo alcanzable (si se lo proponen). También esas palabras configuran en realidad un montaje que no permite observar que con esos significados continúan procesos de precarización laboral y espiritual dentro de ese esquema empresarial.

3. Por las reflexiones hechas sobre la base tecnológica. No solo hacen pensar en las actividades de automatización que consiguen en determinados casos acelerar los tiempos de inversión y producción, y con ello obtener mayores tasas de ganancia, sino también tres aspectos:
  - Acomodar la condición humana a los estándares de respuesta generados desde la automatización de los años setenta; acción que refleja, desde una visión normalizada del trabajo, una ventaja en cuanto a que el hombre puede estar constantemente *superándose a sí mismo* como signo de cambio y evolución.
  - El hecho de que, mientras se ha ido continuando los adelantos de la técnica a través del paso decisivo dado en términos de creación, circulación y

consumo de información, las *máquinas* en los tiempos recientes logran ya establecer los estándares requeridos para cumplir ciertas demandas dentro y fuera de la organización; con lo cual se han implantado aplicaciones para medir el rendimiento corpóreo y mental de los miembros de distintos lugares y con ello establecer el nivel de *apropiación* y *compromiso* que se tiene con los procesos empresariales. De igual forma, este proceso de vigilancia para rendir llega en su caso para observar cómo capturar la atención de potenciales consumidores crear un circuito de cautivaciones mercadológicas.

- Del punto anterior se desprende algo no discutido en ese apartado, pero puede ser ya una realidad y una línea de investigación; e implica el grado de atención el cual se cede a las incipientes inteligencias artificiales para gestionar determinados acontecimientos y obstruyendo la atención propiamente humana.

De tal suerte, el discurso común manifestado es que tales aspectos de tecno-información *facilitan* la vida de las personas en general y también de los hacedores de proyectos. Sin embargo, hay inquietudes en cuanto hasta qué punto este ceder en parte las cosas a estas herramientas genera alteraciones en el cerebro, y de ahí a ciertas formas de pensar, sentir, decir y hacer, colocando a la humanidad entre dilemas basados en una capacidad profunda de controlar las vidas o la sujeción de estas improntas para la toma de decisiones.

4. Esta maniobrabilidad, que algunos no visibilizan para aligerar las conexiones neuronales, presenta un fuerte correlato en relación con dimensiones psicológicas y culturales dentro y fuera de la empresa, las cuales no solo implican crear una realidad basada en el entretenimiento y en el consumo, sino cómo esto se traslada al discurso profesional de las organizaciones.

Aquí, esa sensación de levedad se caracteriza por un repliegue de ciertas facultades e iniciativas críticas para cuestionar las estrategias y procedimientos generados para la rentabilidad y contribuye a crear una serie de acciones y personalidades encargadas de organizar y obstruir esta circunstancia. Se refiere a que la respuesta para la eficacia se logra a través de colocar en medio de las funciones cotidianas: juegos o terapias que permiten no solo advertir la existencia de esa *humanidad* agotada, sino observarla como un aliciente, considerado por algunos como circunstancia desarrollada por la empresa, porque les importa el bienestar de sus empleados y porque tales eventos al incentivar cierta distracción y *descanso* logran convencer de que la producción siga adelante.

De tal suerte, el posible goce se administra no como un fin para una *semántica de no hacer nada*, sino como otro requisito en el currículum del capital humano para integrarse y continuar la trayectoria de instituciones, que disfrazan la explotación de oportunidades de recuperación vital de las personas y los grupos.

Por supuesto, hablar de otras posibilidades para afrontar esas metafísicas empresariales podría convertirse en otras narraciones ideales e ilusorias, igual o más cuestionables que lo creado por el capitalismo. No obstante, el único presupuesto para defenderlas intenta tratar de observar la existencia organizacional desde otros horizontes, los cuales marcan viejos y nuevos debates sobre cómo la gente se vincula con las cosas y con otras realidades diversas.

En aras de ser solo pensamientos en voz en alta se considera a:

1. La cuestión del entrelazamiento de cuerpos como un modo no solo de mostrar una epistemología sin fronteras artificiales y fortuitas (las cuales los grupos de poder han levantado para decir la validez o no de las cosas), sino también de ser un intento de reconciliación de todos aquellos que, al encontrarse inmersos en las formas capitalistas en la empresa, se miran como entidades aisladas y extrañas entre sí, dejando de lado la condición del existir de los departamentos en una empresa. Esto se debe a cómo se encarnan experiencias con los demás, retomando o rechazando toda esa serie de encarnaciones, no solo en los contactos, sino en los lenguajes, los aprendizajes, los gustos, disgustos, inconformidades e interpelaciones. Así, se recuerda recordar a la organización como hechura de cuerpos vinculantes y aislados, con los cuales se puede crear un conjunto de colaboraciones que no conlleven la explotación de los demás.
2. Al mismo tiempo, esto da pauta para que esa correlación corporal logre percibirse y practicarse como inteligencia colectiva, no entendida como muchos actuando para una minoría y ella, a su vez, administrándolos; sino como todos trabajando por todos y cada uno en un proceso de manutención, salvaguarda y creación, en tanto se les reconoce que todos aportan para la continuidad de la vida organizacional. Esto implica procesos de autopoiesis donde se descubre la posibilidad de conductas direccionadas a la autonomía, para fundar una realidad comunal y plural que cree resistencias y tensiones sobre quienes intentan desde dimensiones ideológicas controlar ese movimiento autoorganizado.

Sin embargo, se está consciente que no necesariamente tales inteligencias pueden construirse para generar condiciones de respeto y equidad organizacional, sino pueden

derivar en perspectivas para encauzar formas de explotación, o incluso aquellas quienes van configurando oportunidades para lo solidario pueden modificarse o diluirse en el intento.

3. Observar cómo cuerpos capaces de gestar oportunidades para generar inteligencia colectiva desde un enfoque de consideración de las similitudes y las diferencias entre sus miembros representan la oportunidad de que cada área o departamento empresarial funde sus decisiones, delimite sus herramientas y configure objetivos en función de sus preocupaciones, intereses y aspiraciones.

A final de cuentas, la idea aquí no es modificar la representación y la acción de la existencia de una organización a la que deben adecuarse los empleados, sino más bien entender que las empresas van constituyéndose de un imaginario el cual trata de salir adelante a partir de acuerdos/desacuerdos, manifestados en la trama cotidiana de sus decisiones y, por supuesto, en las posibilidades de diálogo o no, organizados con otras empresas, asociaciones o comunidades. A esto se refiere la convivencialidad. Pero también existe la apuesta de que estos modos aspiracionales sean controlados por unos, lo cual significa estar maniatados a soluciones de otros.

Quedan para otros momentos discursivos dos fenómenos que estarán afectando a las organizaciones en su autorepresentación y formas de trabajo: la desaparición de personas en ciertas empresas de servicio y su sustitución por *engranajes inteligentes* y lo que se conocerá como *metaverso*.

Finalmente, tanto la crítica a las metafísicas del capitalismo como las posibles trayectorias, se muestran más como intentos disruptivos, como riesgos explicativos que se queden en las ensoñaciones subjetivistas del autor. El tiempo y el agotamiento del modelo son ahora más que nunca los desafíos ante una realidad cerrada sobre sí misma.

## Referencias

- Adamovsky, E. (15 de agosto de 2021). Fin de un mito: los empresarios no dan trabajo. *elDiarioAR*. [https://www.eldiarioar.com/opinion/mito-empresarios-no-dan-trabajo\\_129\\_8215482.html](https://www.eldiarioar.com/opinion/mito-empresarios-no-dan-trabajo_129_8215482.html).
- Barbero, M. (1987). De los medios a las mediaciones. [https://perio.unlp.edu.ar/catedras/comunicacionyrecepcion/wp-content/uploads/sites/135/2020/05/de\\_los\\_medios\\_a\\_las\\_mediaciones.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/comunicacionyrecepcion/wp-content/uploads/sites/135/2020/05/de_los_medios_a_las_mediaciones.pdf)
- Baricco, A. (2019). *The Game*. Anagrama.
- Bauman, Z. y Donskis, L. (2019). *Maldad líquida*. Paidós.
- Borremans, V. y Sicilia, J. (rev.). (2006). *Iván Illich Obras reunidas Volumen I*. FCE.
- Castañeda, M. (2011). *Escuchar (nos) Hacia la comprensión de los demás y de uno mismo*. Taurus.

- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Deschamps, P. (2019, julio). Apuntes sobre el lenguaje entre bosques y comunidades. *Revista de la Universidad de México*. <https://www.revistadelauniversidad.mx/articulos/fc19a6a8-b5b8-41c0-9557-9530d64bd202/apuntes-sobre-el-lenguaje-entre-bosques-y-comunidades>.
- Domínguez, I. (2021). *Homo Relativus Del iluminismo a matriz Una historia del relativismo moderno*. Akal Pensamiento crítico.
- Filosofía&Co. (19 de marzo de 2018). *Marx, Nietzsche y Freud: filósofos de la sospecha*. <https://www.filco.es/marx-nietzsche-freud-filosofos-sospecha/>.
- Forero, A. y Gutiérrez O. (2021). Organizaciones más humanas. La Comunicación Estratégica en las organizaciones, un diálogo entre la teoría y la práctica. *Razón y Palabra*, 24, (110), 138-55. <https://doi.org/10.26807/rp.v25i110.1748>.
- Foucault, M. (1967). *Nietzsche, Freud y Marx*. Editor digital: Moro. [https://www.academia.edu/51196875/Michel\\_Foucault\\_Nietzsche\\_Freud\\_Marx](https://www.academia.edu/51196875/Michel_Foucault_Nietzsche_Freud_Marx).
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*. Siglo xxi. <https://www.ivanillich.org.mx/Foucault-Castigar.pdf>.
- Freud, S. (1930). El malestar de la cultura. En J. Strachey (1961). *Obras completas*. Amorrortu editores.
- Galindo, J. (1998). Cibercultura, ciberciudad y cibernsiedad. Hacia la construcción de mundos posibles en nuevas metáforas conceptuales. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 4, (007), 9-23. [http://bvirtual.ucol.mx/descargables/752\\_cibercultura.pdf](http://bvirtual.ucol.mx/descargables/752_cibercultura.pdf).
- Galindo, J. e Islas, O. (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica. Cuadernos Artesanos de Comunicación/75*. [https://www.academia.edu/23576166/Galindo\\_J\\_Islas\\_O\\_Eds\\_2015\\_Ingenier%C3%ADa\\_en\\_Cuadernos\\_Artesanos\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Social\\_y\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_Cuadernos\\_Artesanos\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n\\_75\\_La\\_Laguna\\_Tenerife\\_Latina](https://www.academia.edu/23576166/Galindo_J_Islas_O_Eds_2015_Ingenier%C3%ADa_en_Cuadernos_Artesanos_de_Comunicaci%C3%B3n_Social_y_Comunicaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Cuadernos_Artesanos_de_Comunicaci%C3%B3n_75_La_Laguna_Tenerife_Latina).
- Giraldo, O. y Toro, I. (2020). *Afectividad ambiental Sensibilidad, empatía, estéticas del habitar*. El Colegio de la Frontera Sur. <https://oplas.org/sitio/wp-content/uploads/2020/11/Afectividad-Ambiental.pdf>.
- Han, B. (2021a). *La sociedad paliativa*. Herder.
- Han, B. (2021b). *No cosas: quiebras del mundo de hoy*. Taurus.
- Illich, I. (1985). *Energía y Equidad*. Joaquín Mortiz. <http://www.ivanillich.org.mx/LiEnergia.htm>.
- La Gaya Ciencia (2020). 125. El loco. En Dávalos, P. (Ed). Scrib. <https://es.scribd.com/document/465928396/F-Nietzsche-Dios-a-Muerto>.
- Levy. P. (2004). *Inteligencia colectiva por una antropología del ciberespacio*. Organización Panamericana de la salud. <http://bdjc.ia.unam.mx/files/original/a9d1c2a485b6726ce0ff338fbcd1bfa5.pdf>.
- Lipovetsky, G. (2016). *De la ligereza*. Anagrama.
- Maciel, M., et al. (2014). *ISKOM. La Ingeniería Social de la Comunicación Fundamentos, Método y Tecnología*. SyG Editores y Tiempo Visual.
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*.

Ensayo Tusquets Editores.

Redacción terra. (2021, 14, abril). *Datos biométricos: ¿qué son y cómo afecta la ley aprobada que registra a usuarios de celulares?* terra. <https://www.terra.com.mx/nacionales/2021/4/14/datos-biometricos-que-son-como-afecta-la-ley-aprobada-que-registra-usuarios-de-celulares-13967.html>.

Replicante Roy (1982). Monólogo. En R. Scott (Director). *Blade Runner*. Productora The Ladd Company

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.

Torralba, F. (2013). *Los maestros de la sospecha Marx, Nietzsche, Freud*. Fragmenta editorial. [https://www.academia.edu/35861921/Modulo\\_I\\_Torralba\\_Los\\_Maestros\\_de\\_la\\_Sospecha](https://www.academia.edu/35861921/Modulo_I_Torralba_Los_Maestros_de_la_Sospecha).

Torres, J. (2017). *Políticas educativas y construcción de personalidades neoliberales y neocolonialistas*. Morata.

Trueba, J. (2013). *Miedo absoluto La oficina como campo de concentración y la empresa como forma de exterminio*. Taurus.

Valiñas, M. (2016). *Complejidad urbana, Centros comerciales y Gentrificación*. IPN, ESIA y Ediciones Navarra.

Verdú. V. (2003). *El estilo del mundo La vida en el capitalismo de ficción*. Anagrama Compactos.

Yurén, A. (1994). *Conocimiento y comunicación*. Editorial Alhambra Mexicana. <https://es.scribd.com/document/56421917/Conocimiento-y-Comunicacion-Adriana-Yuren>.

Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Paidós.

# AL MAL ENTENDEDOR, OÍDOS SORDOS SOBRE EL CONFLICTO Y LA COMUNICACIÓN

Alejandro Sampetro Mendoza

En la vida cotidiana, dentro de las organizaciones suelen presentarse diversas problemáticas que afectan las interacciones entre sus integrantes; lo cual, puede repercutir en el cumplimiento de metas y alcance de objetivos. El presente ensayo busca reflexionar en torno al origen de los conflictos que surgen en estos entornos, así como su tipología y alternativas para prevenirlos o resolverlos.

Una de las premisas principales de este trabajo es que la polarización entre las posiciones y actitudes poco empáticas entre colaboradores es uno de los principales detonadores de malentendidos. No obstante, se carece de formación para reconocerlos y tratarlos, lo cual incide en la percepción de justicia organizacional y tiene repercusión en la productividad, dado que se afectan componentes afectivos.

## ¿EL CONFLICTO SE OMITE O NO SE RECUPERA EN LA PLÁTICA?

Hablar sobre comunicación, por lo regular, tiende a ocurrir en situaciones de conflicto o bien para prevenir este último: *“los problemas de pareja se evitan con la comunicación”, “es que esa persona anda en malos pasos por falta de comunicación con su familia”, “es que nunca me comunicas lo que pasa en esta casa”*; son algunas de las expresiones que suelen empelarse. Tal pareciera que son las únicas situaciones en las que se reflexiona en torno a este valioso proceso. Aunado a ello, estas manifestaciones aluden a determinadas actividades llevadas a cabo en ciertos grupos, tales como los amigos, la familia, o bien, aquellos entornos más complejos como las instituciones ya sean públicas o privadas.

Lo curioso es que sin la presencia de la comunicación no existirían dichas organizaciones. Es más, ni siquiera el lector estaría hojeando este texto, lo cual demuestra la gran importancia de este fenómeno como un principio generador de socialización y de difusión de conocimiento. Sin embargo, en ocasiones se prefiere continuar simplificándolo por comodidad, al dar por hecho de que quien posee la facultad del habla, por ende, sabe comunicarse.

Sin embargo, ¿qué sucede con este tema al interior de las organizaciones? ¿Por qué la mayoría de las veces solo se habla al respecto para prevenir o gestionar “el conflicto”? ¿A qué se deben los problemas de comunicación en ellas? En párrafos subsecuentes se ofrecerá una visión argumentativa sobre el papel que tiene la comunicación en las organizaciones, así como el origen de los conflictos surgidos con frecuencia al interior de ellas a causa de una pobreza comunicativa.

## EN CASO DE DUDA, NO DETERMINES COSA ALGUNA

Cuando los primeros homínidos comenzaron a agruparse para incrementar el margen de su sobrevivencia, seguramente notaron que repartirse tareas primitivas como la caza y recolección les facilitaba la vida; lo cual, dio origen a una rudimentaria división social del trabajo. Con el paso de tiempo, esta se complejizó, aunada a la evolución tanto biológica como cultural de la humanidad; hasta llegar a formas como las que hoy día conocemos. Asimismo, ha sucedido lo mismo con la forma de organizar estas tareas, las cuales muy seguramente comenzaron con el uso de un paralenguaje.

Después, con las diversas transformaciones, los entornos humanos también se modificaron y se segmentaron para cumplir determinados objetivos. Así, cada uno posee una determinada estructura y lleva a cabo procesos muy específicos para alcanzar sus metas. Debido a la naturaleza humana y las volubles interacciones que establecen las personas entre sí, ha sido necesario comprender, explicar y transformar ciertas relaciones en esos espacios. Precisamente, una de esas actividades es la que lleva a cabo la Comunicación Organizacional.

Aunque el término parece obvio, siempre es mejor aclararlo para despejar cualquier posible ambigüedad. Por Comunicación Organizacional se entenderán las interacciones directas o indirectas que ocurren entre los miembros de cualquier institución, sea pública o privada, donde una de sus funciones es la de distribuir, coordinar o ejecutar las actividades llevadas a cabo en tal entorno. En otros aspectos, autores como Fernández Collado (2009) conciben dicho término como una rama de la comunicología que estudia el funcionamiento de aquel término con miras a comprenderlo, explicarlo o incidir en él para la corrección y prevención del conflicto. De esa forma, es posible entenderlo como un proceso y como área de conocimiento.

En este apartado, se abarcará el tópico de los conflictos que ocurren en las relaciones entre los individuos de las organizaciones, así como su fuente de origen y una explicación al respecto, con la finalidad de que el lector pueda reconocerlos y actuar ante ellos cuando sea partícipe de esos escenarios. Se hará énfasis también en lo que se denomina comunicación interna, pues es primordial para asegurar la operatividad de la agrupación, por lo que, si no se efectúa de manera óptima, esto podría reflejarse en la imagen que se proyectará a través de la comunicación externa.

¿Por qué ocurren los conflictos al interior de las organizaciones? ¿Por qué en ocasiones es difícil una convivencia armónica entre las personas de estos entornos?

Casi todos hemos escuchado diversas anécdotas de colegas, familiares o incluso, en charlas ajenas, las diferentes problemáticas que se experimentan en los entornos laborales; por lo que es importante hablar sobre ellas, dado que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en esos espacios.

*“Ahí viene la persona que me cae mal”, “me choca cómo habla” “qué mal gusto tiene para vestir, qué bueno que ni le hablo...”* Son frases que en algún momento hemos escuchado, como si el simple contacto con otras personas fuera motivo para detonar el conflicto. Desde luego, son prejuicios que repercuten en las relaciones con otras personas, donde por lo regular, se sobrellevan para no entrar en controversias. De esta manera, se gesta una convivencia artificial inapropiada para el clima laboral.

Ahora bien, la mayoría de las organizaciones está constituida por diversas posiciones o también llamados “escalafones”, que van desde la dirección hasta los auxiliares. En su momento, Dahrendorph (1976) explicó que el origen de los conflictos radicaba precisamente en la posición que ocupan los individuos en los grupos sociales. Así, cada posición tiene un interés que defiende y por el cual se establece un pensar-decir-actuar en cada individuo. De esa forma el autor explicó la mecánica del conflicto social, aunque no está muy alejado de describir lo que sucede en las organizaciones, ya que estas son una representación a nivel micro de la sociedad.

En congruencia con lo anterior, cobra sentido la concepción de Boulding, citado por la Comisión de Participación Ciudadana (2014) “el conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles” (p.15). Por lo que, aunado a la perspectiva de Dahrendorph, según el rol ocupado por las personas en las instituciones hay una clara tendencia a mirar al otro como una amenaza, o bien como un ente incompatible. De ahí puede partirse para explicar el surgimiento de actitudes poco asertivas hacia las personas.

## NO HAY VIDA SEGURA, SI ALGUIEN ESTÁ DISPUESTO A CAMBIAR SU VIDA POR LA TUYA

Pensar que el conflicto en la organización puede evitarse por siempre es como creer que se puede vivir sin agua. Ningún grupo humano está exento de presentarlo debido a que cada una de las personas posee una determinada visión, forma de ser y decir única, que no siempre resultarán compatibles. De esta forma, asumir solo una postura ética y, sobre todo, de respeto, será el camino para superar esas diferencias, y así convivir en armonía a pesar de las diferencias.

Sin embargo, son raras las ocasiones en que lo anterior ocurre, pues a nivel psíquico, uno de los factores que inciden en el conflicto al interior de la organización corresponde al comportamiento competitivo, por lo que en este breve apartado se ofrecerá una explicación sobre ello.

Robbins y Judge (2009) describen que el comportamiento de las personas en el entorno organizacional dependerá de la personalidad de cada una de ellas. En ese sentido, describieron dos rasgos de personalidad que explican en gran parte ciertas conductas que suelen predominar. La primera es el maquiavelismo, la cual, en términos simples es definida como pragmatismo y distanciamiento emocional, además del uso de cualquier medio con el objetivo de conseguir una meta. Por otra parte, está el narcisismo, caracterizado por una tendencia arrogante y una enfermiza necesidad de sentir admiración excesiva a uno mismo.

Detengámonos en estos dos rasgos y reflexionemos en torno a las actitudes que hemos visto en colegas de trabajo, y desde luego, habrá alguien en nuestra mente con tales rasgos, incluso, con ambas tendencias. Antes bien, no solo en nuestros contextos más inmediatos sucede. Por ejemplo, en el ejército suelen presentarse comportamientos que llegan a manifestar ciertos oficiales, donde, sin reparos, pueden abusar de su posición y delegar actividades a sus subordinados que, en teoría, no les corresponden, pero que, por comodidad para el mando, así lo hacen. Desde luego, también estas manifestaciones del abuso de poder se suscitan en el ámbito privado y en muchas ocasiones pasan por alto la normatividad federal, como evitar el pago de horas extra o cobrar materiales de trabajo.

En otros temas, el narcisismo es quizás otra de las manifestaciones más frecuentes que generan conflicto, y precisamente todos lo hemos presenciado, incluso hasta en nuestra época de estudiante, donde alguien mostraba esa actitud megalómana al recibir un halago o reconocimiento por parte de algún instructor. Así, quienes conocemos de cerca el ámbito académico ubicamos a famosos personajes que gozan de acaparar la palabra en juntas de

trabajo para destacar logros por los que nadie preguntó o que no tienen relación con el asunto central. En efecto, esas y otras actitudes generan antipatía o desagrado y propician un ambiente poco afable entre compañeros de trabajo.

En ese último punto, resulta interesante analizar la necesidad de reconocimiento y el ansia de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa o institución a como dé lugar, y a veces, sin importar los medios y fines. Lo anterior, se deriva de una cosmovisión modelada desde el surgimiento de las clases sociales. El filósofo surcoreano alemán Han (2012), explica que tanto el narcisismo como la depresión y la ansiedad son enfermedades mentales que caracterizan el malestar contemporáneo propio de lo que ha denominado como una “sociedad del cansancio”.

Por ese lado, el impulso enfermizo por escalar hasta llegar a puestos gerenciales o directivos, son circunstancias que forman parte de una oscura propaganda en favor de la explotación humana, cuyo disfraz es la gran oportunidad de obtener prestigio. En otras palabras, en el mundo laboral o se tiene prestigio o no se tiene nada y lo que es lo mismo, no se es nadie. En términos de Han (2012), aquello significaría ser un completo fracaso. El gran problema es que esa misma cosmovisión ha implantado semejante *política de calidad* en todo acto humano, por lo que el error ameritaría casi una pena capital.

Lo anterior, nos obliga a preguntarnos: ¿será que los comportamientos competitivos están relacionados con tales tendencias? Si reflexionamos sobre este posible vínculo, encontraremos que la reticencia y desagrado por la otra persona; que, incluso se encuentra en la misma escala de uno, puede manifestar una conducta narcisista. Es decir, podría existir un miedo irracional a creer que el otro pretenda quitarle el centro de atención, o bien, a perder el reconocimiento/prestigio. Esto evidencia, entonces, que no solo se trata de un problema de actitud, sino que las creencias, pensamientos, e incluso comportamientos que están predeterminados por un sistema implícito presente no solo en la organización, sino existente desde fuera y que se ha institucionalizado en prácticamente todos los ámbitos de la vida.

## SI CONOCES AL ENEMIGO, SABRÁS CÓMO VENCERLO

La comunicación organizacional no solo se lleva a cabo en empresas donde se trabaja en una computadora, detrás de un escritorio, con el fin de ofrecer determinados servicios, sino también en aquellas donde se practica la manufactura. Precisamente en estos entornos es donde hay más situaciones de conflicto debido a las exigencias del medio y donde los matices de las distintas jerarquías están más marcados. Por la razón anterior, es necesario el

desarrollo de planes de comunicación interna que definan metas precisas, expectativas y funciones que tiene cada uno de los miembros de la organización; para que, en otro momento, esto sea evaluado con la finalidad de establecer lo que ha funcionado y lo que debe modificarse. De esta forma, se reduce la posibilidad de que existan fugas o ausencias de información entre el personal, situación que suele ocurrir debido a prácticas inadecuadas de comunicación.

Un ejemplo de lo anterior es la conocida “comunicación vertical” o descendente, donde se construye un mensaje desde el punto más alto de la jerarquía y que va hasta la base. Se ha demostrado que suele ser ineficaz debido a que el mensaje tiende a distorsionarse, generando el efecto del “teléfono descompuesto” (Moreno et al., 2018). De ahí que el plan de comunicación interna contemple dicha situación para prevenirla.

En este punto, cabe resaltar que la puesta en práctica del plan no debe consistir solo en mensajes escritos o señaléticas, sino también en “diálogo e interacción entre sus actores para construir el entendimiento mutuo” (Claro, 2018, p. 244) Por lo que, en teoría, las personas que integran la organización tendrían que tener conocimiento de lo que sucede en ese ambiente, en cuanto a metas, medios, procesos y necesidades. Estos aspectos se logran exclusivamente a través del diálogo y no solo mediante comunicados que provengan desde la dirección o gerencia.

Ahora bien, para combatir esas viejas prácticas comunicativas, en la actualidad se ha promovido lo que se denomina como “escucha organizacional”, una práctica interesante que podría coadyuvar en la comunicación interna. Por lo regular, esta se aplica al exterior cuando una empresa establece canales con sus públicos para conocer sus puntos de vista sobre productos o servicios. No obstante, autores como Gutiérrez-García et al. (2015), señalan que puede implementarse al interior de la propia institución con la finalidad de equilibrar la mecánica de los grupos de interés y generar confianza entre los miembros. De esa forma, las necesidades, preocupaciones o aspiraciones de los integrantes serían conocidas por los líderes y con ello, se podrían establecer mecanismos de acción para intervenir.

La escucha organizacional requeriría entonces un papel de liderazgo relevante, pues de él dependen gran parte de las decisiones que se tomen en la organización. Brunet (2004), indicó que un liderazgo deficiente afecta la comunicación interpersonal entre las autoridades y subordinados, lo cual repercute en la construcción de un clima laboral inadecuado.

Aunque, por otro lado, están también los “líderes no reconocidos” (García Uceda, 2016), quienes corresponden a personal que ejerce determinada influencia sobre los demás

colaboradores, pero que no figuran dentro del organigrama formal. Esta idea es congruente con los escenarios cotidianos en la empresa, ya que suele ocurrir con frecuencia que, quienes deberían ejercer el liderazgo por la posición ocupada, no lo hacen, ya sea por falta de empatía, visión o a causa de su misma personalidad; situación que, en la mayoría de los casos, no genera simpatía.

Al respecto, la autora propone reconocer o detectar a quienes se podría denominar como *líderes informales*, con el fin de hacerles partícipes de las iniciativas de comunicación interna. La principal ventaja de ellos, es que, al ser conocedores de las condiciones de trabajo de colaboradores y tener conocimiento de la situación organizacional en tales niveles, se desempeñarían como excelentes emisarios o mediadores ante las situaciones de crisis interna.

## DE TAL PALO, TAL ASTILLA

Aunque parezca irrelevante, valdría la pena recordar que la organización se encuentra en un contexto determinado y, aunque se rija por sus normas, valores y objetivos; en ocasiones los miembros que forman parte de ella presentan cierto choque entre su cultura habitual y la organizacional. Esto es clave también para comprender cómo se gestan conductas y prácticas inapropiadas en el entorno de trabajo. Villegas (2006) profundizó en este fenómeno en su estudio de caso en empresas multinacionales donde señala que “al imponer la cultura corporativa de la organización sin espacio para la cultura local, esta última se comienza a manifestar informalmente”. Este fenómeno es lógico, pues pese a convivir de manera cotidiana con colegas dentro de la agrupación, eso no es garantía de que el personal se acople puntual y estrictamente a la cultura interna. Por otra parte, para solventar esta situación, una postura tradicional contemplaría una capacitación especializada en sensibilizar a colaboradores al respecto.

No obstante, Villegas (2006) ofrece otra alternativa para superar estas problemáticas. Por ejemplo, elegir a líderes que sean originarios de la región donde se localiza la empresa; así como, introducir expresiones discursivas que armonicen el diálogo interno entre miembros extranjeros y nativos de la región donde se localiza el centro de trabajo. Ahora bien, una de las conclusiones avasallantes del autor, es que la comunicación de estas empresas estará ligada a la “cultura específica” en que esté inserta (p. 75); por lo que, habría que cuestionarnos, entonces ¿son parte de la cultura mexicana las relaciones conflictivas a nivel interpersonal dentro de los entornos laborales?

Quizás valdría la pena recordar los agudos retratos elaborados por Octavio Paz y Samuel Ramos, donde ambos coincidieron en su momento en una conducta generalizada en

la sociedad de México, que tiende al conflicto ante la herencia histórica de los diversos eventos que ha padecido la nación, como la Conquista, el movimiento de Independencia, las diversas intervenciones extranjeras, entre otros; que, a juicio de los autores, han modelado una personalidad áspera y combativa.

## CADA UNO SABE SUS PENAS Y SUS PROBLEMAS

Diversos autores han abarcado el tema del conflicto en la organización. Uno de ellos es Jehn (1995), quien lo dividió en dos grandes categorías:

**Figura 1.**  
*Categorías del conflicto en la organización.*



**Nota:** Elaboración propia con información de Jehn (1995).

Estas categorías en su conjunto forman una paradoja, pues lo cognitivo que concierne a la distribución o ejecución de tareas, repercute de manera directa en lo afectivo, donde se involucran las relaciones y se dan las luchas de poder. Para ilustrar esto, imaginemos el siguiente ejemplo: una empresa dedicada a la exportación de empaques de hule para la industria del plástico, presenta una disminución en su productividad, lo cual se reflejará en los bonos y, por ende, en la satisfacción y rendimiento del personal.

Ante situaciones similares, Pedraja-Rejas et al. (2015), señalaron que la resolución de esas problemáticas estará relacionada con lo que se denomina como “justicia organizacional”; es decir, la percepción que se tiene respecto a lo hecho con lo recibido. Por otra parte, el concepto también abarca la dimensión del trato de supervisores a miembros del equipo de trabajo y de los procesos desempeñados con respecto a la distribución del equipo.

Por supuesto, es lógico aseverar que, entre menor percepción de justicia organizacional, menores serán las condiciones propicias para un adecuado clima laboral, pues el componente afectivo se ve trastornado entre los colaboradores, dando origen a la paradoja de Jehn (1995).

Por otra parte, León Garrido (2016) describió una tipología del conflicto de manera escueta donde encuentra por lo menos tres tipos de fuentes del conflicto: por alcance, contenido y naturaleza. Desde luego, si observamos con atención las implicaciones de estos orígenes, encontraremos que algún elemento de la comunicación es transversal en ellos, ya sean los actores, expresiones e incluso las representaciones.

Aunado a lo anterior, el alcance contempla las relaciones entre colaboradores, que, en síntesis, abarca las problemáticas interpersonales. En cuanto al contenido, la información juega un papel importante, pues cuando no es clara sobre alguna disposición, se suscitan fugas o vacíos que conllevan a confusiones o a la misma incertidumbre. Por último, según la naturaleza del conflicto, estos pueden deberse a situaciones latentes como malas atribuciones de tareas o desplazamientos inadecuados de estas.

En ese aspecto, el autor sugiere que la mediación será lo primero en llevar a cabo para tratar la problemática: “Convoca primero a todas las partes por separado o celebra una reunión conjunta si es posible (...). Después de tener en cuenta toda la información pertinente, encuentra una solución que sea aceptable para ambas partes” (p. 35).

De esa forma, para el especialista en comunicación organizacional será imprescindible recolectar todos los datos posibles ante algún conflicto con el fin de que la gerencia pueda tomar las decisiones más adecuadas. Aunque parece lógico, no está de más subrayar que, aunque el consultor sea quien conozca a fondo la problemática, de ninguna manera podrá incidir directamente para corregirla.

Llama la atención esta postura de León Garrido ante el conflicto, puesto que señala la mediación como un mecanismo para solucionarlo, como si las dos partes en controversia ya no tuvieran capacidad para resolverlo por sí mismas. No obstante, aunque es una alternativa que podría asegurar o influir en la “justicia organizacional”, es importante, en primer lugar, establecer mecanismos que privilegien el diálogo. Así, la Comisión de Participación Ciudadana (2014), lo ha denominado “comunicación eficaz”. A continuación, se enlistarán algunos puntos que caracterizan esta práctica, según el documento:

- Emplear el diálogo como la herramienta principal en la relación de equipo.
- Favorecer la comunicación eficaz. Es necesario asegurarse de que el mensaje sea recibido adecuadamente. La congruencia entre las palabras y el lenguaje corporal, así como entre las palabras y los actos, genera credibilidad y confianza.
- Escuchar no es suficiente. Hay que hacer saber a los otros que se les está escuchando.

- Es necesario aprender a tomar y usar las palabras, así como a respetar cuando otros están hablando (p.37).

Los puntos anteriores son habilidades que a simple vista cualquier colaborador o equipo podría tener y ejercer ante los malentendidos; sin embargo, no suele ser así, quizás por orgullo o por mero egoísmo. Hay que recordar que una de las conductas presentadas con frecuencia en el entorno laboral es la competitividad, aunada al maquiavelismo y narcisismo, que son ingredientes de posibles eventos dramáticos ante el conflicto.

## MÁS VALE UN BUEN HÁBITO, QUE UN FÁRMACO NECESARIO

Cierta empresa multinacional, encargada de distribuir productos a través de sus distintas cadenas de supermercados, en algún momento creó un departamento especializado en la capacitación de su personal. De esa forma, y con base en las actividades desempeñadas para cada uno de los escalafones, esa área diseñó un plan curricular en donde destacó conocimientos, habilidades y actitudes deseables en los colaboradores para ejercer de una manera más adecuada sus funciones.

Sin embargo, pese a que el plan abarcaba diferentes ejes como la cultura organizacional, habilidades operativas, normas de seguridad, entre otros; ninguno tocaba el punto de la comunicación eficaz, siendo que en esa empresa había una relación constante entre miembros y supervisores. Otro aspecto a destacar es que, entre los colaboradores de la operación, conformados prácticamente en su mayoría por “auxiliares generales”, constantemente se presentaban riñas a causa de la disparidad entre el logro de las actividades a realizar.

Lo anterior, es una muestra de lo que de manera reiterativa ocurre en diversas organizaciones: se da por hecho que las personas ejercerán esa “comunicación eficaz”, situación que en muchos de los casos no ocurre, puesto que desde la formación educativa se piensa que este proceso solo se refiere al uso del lenguaje y no se visualiza como un mecanismo para hacer saber, entenderse y generar acuerdos. De ahí que incluso los esquemas de capacitación tendrían que anexarlo en sus programas.

Hasta aquí se han descrito algunas situaciones que originan los diversos conflictos que surgen entre colaboradores de la organización, como las actitudes maquiavélicas, narcisistas y por las diferentes posiciones que existen dentro de la jerarquía. De igual forma, se señaló que el concepto sobrevaluado del prestigio es una idea que las personas han adoptado para darle sentido a su trabajo.

También se señaló que un mecanismo para reducir la presencia del conflicto organizacional es la escucha puesto que, como parte de la comunicación, facilita el conocer las necesidades o inquietudes que tienen los colaboradores. Asimismo, se señaló el choque que suele haber entre la cultura empresarial y la del contexto en el que está inmersa, pues es también otra de las fuentes que originan los malentendidos.

Por último, se hizo hincapié en la necesidad de contar con capacitación para la comunicación eficaz entre los miembros de la institución, debido a que de manera inconsciente se da por hecho que los colaboradores la ejercerán de manera adecuada y así la confianza mata al hombre.

## Referencias

- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencia*. Trillas.
- Claro, C. (2018). *La escucha organizacional: una propuesta conceptual*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 17(34). Enero-Junio 2019, pp. 239-253.
- Comisión de Participación Ciudadana (2014). *Trabajo en equipo y manejo de conflictos. Comunicación eficaz*. IEDF
- Dahrendorph, R. (1976). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. (M. Troyano de los Ríos, Trad.). Ediciones Rialp (Obra original publicada en 1957)
- Fernández-Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas
- García-Uceda, E. (2016). *Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa*. Opción, 32(7). pp. 684-706
- Gutiérrez-García E; Recalde, M. & Piñera-Camacho, A. (2015). Reinventing the wheel? A comparative overview of the concept of dialogue. *Public Relations review*, 41, 744-753.
- Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. (A. Sanranta Arregi, Trad.). Herder
- Jehn K. (1995) *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroups conflict*. Admin. Sci. Quart. 42: 530-557.
- León-Garrido, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Moreno, A., Khalil, N., y Gómez, M. (2018). La escucha organizacional como estrategia de comunicación. Análisis de su gestión en España. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 15 (8) 197-214.
- Pedraja-Rejas, L., Sjoberb, O., Rodríguez-Ponce, E., Cuadra, A. (2015). El conflicto y la justicia organizacional como determinantes de los resultados del proceso de toma de decisiones: un estudio para la pyme de Chile y Perú. *Interciencia*, 40(2).107-113.
- Robbins, J. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (J. Enríquez Brito, Trad.). Pearson
- Villegas, D. (2006). Problemas de comunicación en las transnacionales. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina*, 96. 70-75

# JEFES MEXICANOS: DÉSPOTAS Y ECPÁTICOS

José Arturo Salcedo Mena

La palabra “jefe” se refiere al superior o cabeza de una organización. Es una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que posee facultades para ordenar a sus subordinados. Todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, cuentan con jefes.

De acuerdo con la empresa de investigación KRC Research y la consultoría Weber Shandwick, uno de los diez aspectos que busca la gente en un empleo son “jefes que motiven y apoyen” (Juárez, 2021). Por otro lado, la relación con el jefe es uno de los principales aspectos que contempla el trabajador mexicano para permanecer en un trabajo, según la compañía Kelly (Forbes, 2013); y la falta de dirección y foco por parte de los jefes, es la primera razón por la que los empleados renuncian a un trabajo en México, conforme a la agencia de recursos humanos Kronos (Flores, 2016).

La finalidad de este trabajo es obtener una visión general de las percepciones que se tienen en torno a los jefes en México, a través de macrodatos arrojados por herramientas de consulta de búsqueda por internet.

Las herramientas utilizadas son de acceso público e informan la frecuencia con que cualquier palabra o frase se ha buscado a través de Google, en distintos momentos y en diferentes lugares, así como las búsquedas correlacionadas con el o los términos de interés.

En México, el sitio de internet más visitado es Google (Alexa, 2022) y el 93% de los internautas usan Google como buscador principal (Statista, 2020). Las huellas que dejamos al buscar conocimientos en internet son sumamente reveladoras. Herramientas como Google

Trends, la función “autocompletar” del buscador y *AnswerThePublic.com* dan una visión general de los intereses, preocupaciones y dudas de los internautas en torno a un tópico determinado. De ahí que, para Seth Stephens-Davidowitz (2019, p.26), las búsquedas en Google constituyan el conjunto de datos más importante jamás recopilado sobre la psique humana.

Los macrodatos proporcionados por las herramientas ofrecen una visión general sobre las consultas del público. En la actualidad, estos resultados son utilizados principalmente con fines mercadológicos. No obstante, como se pretende mostrar en este escrito, los macrodatos pueden ser usados para otros objetivos, como la investigación en Comunicación Organizacional, pues “el análisis de los grandes datos da a conocer modelos de conducta que también hacen posibles los pronósticos. En lugar de los modelos de teorías hipotéticas se introduce una igualación directa de datos. La correlación suplanta la casualidad” (Han, 2020a, p. 107).

## METODOLOGÍA

Para efectos de este trabajo se usó Google Trends, una herramienta que informa la frecuencia con que cualquier palabra o frase se ha buscado en distintos momentos en diferentes localidades; en este caso, el término “jefe”, de 2004 a la fecha, en México.

Por otro lado, se empleó la función “autocompletar” de Google, que consiste en que el buscador intente completar las consultas de manera automática. Las sugerencias están basadas en las búsquedas más comunes que han realizado otras personas, las tendencias del momento y la localización geográfica, entre otros aspectos; de ahí que Google llame a estas sugerencias “predicciones” (Vicent, 2021).

Asimismo, se utilizó *AnswerThePublic.com*, una herramienta de consulta de búsqueda en Google que permite recopilar información sobre un término clave concreto: preguntas en torno al término, preposiciones (búsquedas que incorporan palabras como “para” y “con”), comparaciones (búsquedas que incorporan palabras como “y”, “o” y “versus”) y palabras que acompañan al término de interés. Los resultados que arroja la herramienta se muestran por país y al momento.

De esta manera, el 30 de enero de 2022 se exploraron las búsquedas en México relacionadas con la palabra “jefe” en Google Trends, en la función “autocompletar” de Google y en *AnswerThePublic.com* para obtener una visión general de las consultas sobre el término más usado para referirse a una persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo.

## RESULTADOS

De acuerdo con Google Trends, de enero de 2004 a enero de 2022, los estados en los que se hicieron más búsquedas a través de Google con la palabra “jefe” fueron la Ciudad de México, el Estado de México y Sinaloa; y las consultas relacionadas con mayor aumento de frecuencia de búsqueda, además de las vinculadas con películas y videojuegos, fueron: “líder”, “qué es un jefe”, “jefe de seguridad”, “jefe de almacén”, “gerente”, “juegos de matar a tu jefe” y “quiero matar a mi jefe”. El día de la semana en que se realizó un mayor número de búsquedas relacionadas con la palabra “jefe”, en el mismo periodo de tiempo, fue el sábado.

Al hacer una comparación entre los términos de búsqueda “buen jefe” y “mal jefe”, en esta misma herramienta, se percibió una notable disminución en torno al interés por “buen jefe” a lo largo de los años: si en diciembre de 2005 llegó a su máxima popularidad (100), para enero de 2022 el interés estuvo 97 puntos por debajo (3). Con respecto a “mal jefe”, el interés a lo largo del tiempo se mantuvo bajo (2 como media).

Por otro lado, al escribir en Google “¿qué hago si mi jefe...?”, las sugerencias de autocompletado fueron: “¿Qué hago si mi jefe me trata mal?”, “¿qué hago si mi jefe me falta el respeto?” (sic.), “¿qué hago si mi jefe no me quiere dar vacaciones?”, “¿qué hago si mi jefe no me quiere pagar?”, “¿qué hago si mi jefe no me paga la liquidación?”, “¿qué hago si mi jefe no me paga?”, “¿qué hago si mi jefe tiene covid?”, “¿qué hago si mi jefe me insulta?”, “¿qué hago si mi jefe me ignora”, “¿qué hago si mi jefe fuma en la oficina?” (Figura 1).

### Figura 1.

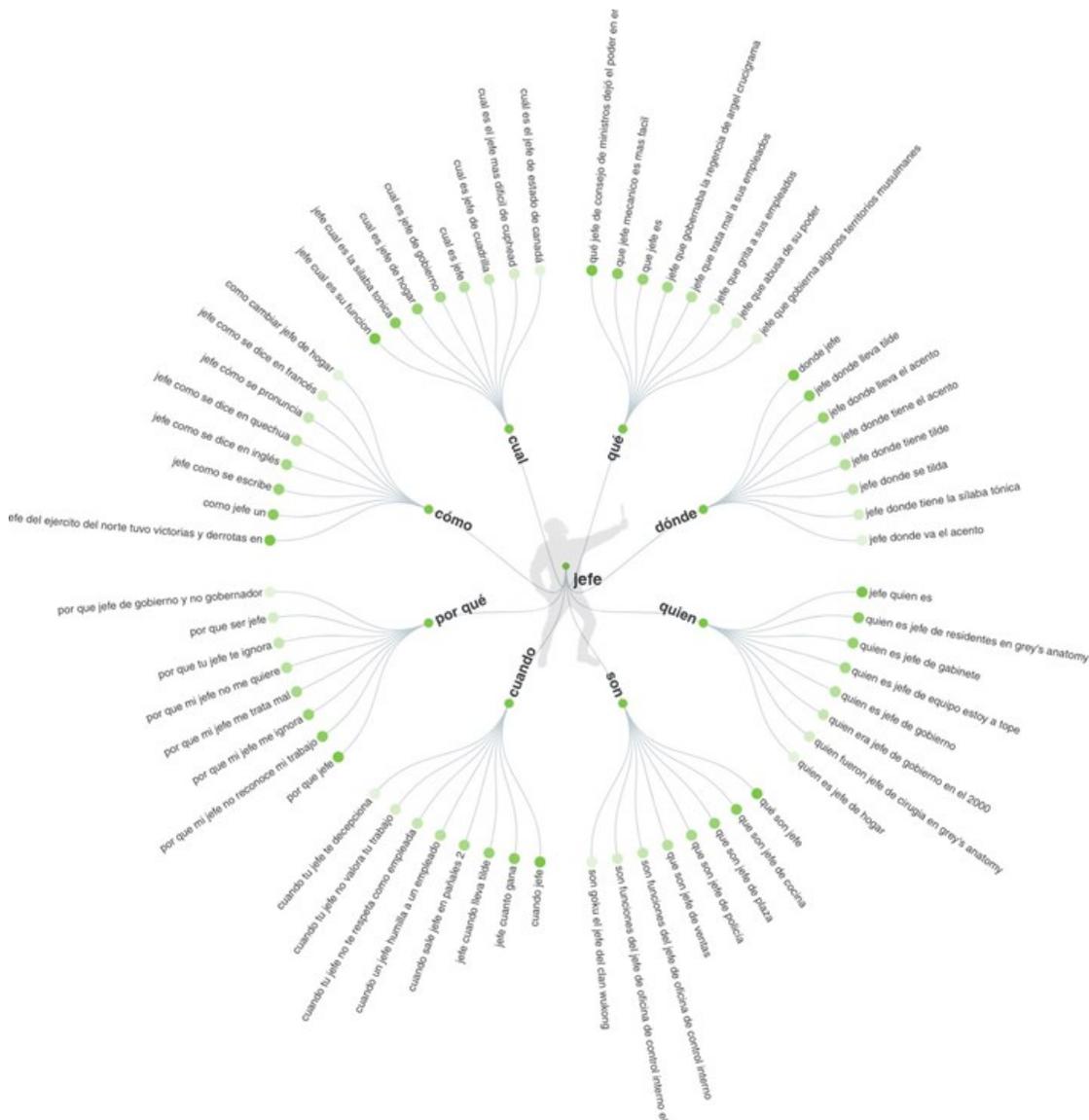
*Visualización del autocompletado de Google al escribir “qué hago si mi jefe”.*



Gracias a *AnswerThePublic.com* se encontraron las preguntas más frecuentes relacionadas con el término “jefe”, que utilizaron las siguientes palabras interrogativas: “cómo”, “cuál”, “cuándo”, “dónde”, “por qué”, “qué” y “quién”. Como se puede apreciar en la Figura 2, para cada palabra interrogativa, o subcategoría, la herramienta presentó ocho

resultados; los puntos más oscuros indican un número mayor de búsquedas, mientras los puntos claros indican un número menor.

**Figura 2.** Visualización de las ocho preguntas más frecuentes sobre “jefe”, utilizando las palabras *dónde, cómo, cuál, cuándo, por qué, qué, quién* y *son*.



**Nota.** Los puntos más oscuros indican un número mayor de búsquedas, mientras que los puntos claros indican un número menor.

La Tabla 1 muestra los resultados de las búsquedas más comunes con la palabra “jefe” acompañada de alguna preposición o adverbio. La Tabla 2 presenta los resultados de los términos más comunes con los que se comparó la palabra “jefe”.

La mayoría de las preguntas estuvo relacionada con actitudes negativas del “jefe” (20.31%) y con cuestiones lingüísticas del término (20.31%). En un porcentaje menor, se hicieron preguntas sobre: personajes de la política cuyo cargo tiene la palabra “jefe” (15.65%); funciones y responsabilidades del “jefe” en general (14%); puestos de “jefe” (10.93%); y personajes de ficción cuyo nombre está acompañado por la palabra “jefe” (3.84%). En la categoría de preposiciones, el 22.5% de las búsquedas fue sobre actitudes negativas del “jefe”, mientras el 17.5% fue sobre aspectos lingüísticos de la palabra “jefe”. Por último, en la categoría de comparaciones, la mayor parte fue con los términos “líder” y “liderazgo” (34.37%).

**Tabla 1.**

*Los términos de búsqueda más comunes con la palabra “jefe” acompañados de alguna preposición o adverbio.*

Búsquedas con “jefe”: preposiciones o adverbios					
a	cerca	cómo	con	para	sin
jefe a líder jefe a y b jefe a.i. significado jefe a inglés jefe/a de hogar jefe a subordinado jefe/a de producción jefe a sinónimos	jefe cerca	jefe cómo se dice en inglés jefe cómo se escribe jefe cómo se dice en quechua jefe cómo se pronuncia jefe como un jefe cómo se dice en francés cómo jefe del ejército tuvo victorias jefe considerado como un ser sagrado	jefe con pañales jefe con derechos zoe murat jefe con g jefe con mayúscula o minúscula jefe con derechos epub  jefe con mala actitud jefe con derechos zoe	jefe para dibujar jefe para colorear jefe para siempre Miley Maine jefe nombre para free fire jefe bebé para colorear ser jefe para dummies pdf  llamarse jefe para no serlo ser jefe para no serlo	jefe sin pañales jefe sin liderazgo jefe sin empatía jefe sin experiencia jefe sin autoridad jefe sin pañales 2 jefe sin cargo jefe sin nombre

**Nota.** Los resultados fueron ordenados por popularidad en cada columna, de mayor a menor.

**Tabla 2.**

*Comparaciones más comunes con la palabra “jefe”.*

Búsquedas con “jefe”: comparaciones				
igual	o	y	versus	vs
jefe igual a líder igual jefe jefe es igual a gerente jefe es igual a coordinador jefe es igual que líder	jefe o jefe jefe o líder jefe o jefa jefe o patrón jefe o gerente jefe o jefa de departamento jefe o coordinador jefe o supervisor	jefe y líder jefe y su grupo jefe y gerente es lo mismo jefe y empleado jefe y subordinado jefe y trabajador	jefe versus líder gerente versus jefe jefe maestro versus marcus fénix liderazgo versus jefe jefe y líder diferencia jefe y amante	jefe vs líder jefe vs líder ejemplos jefe vs líder características jefe vs gerente jefe vs líder diferencias jefe vs coordinador jefe vs supervisor

**Nota.** Los resultados fueron ordenados por popularidad en cada columna, de mayor a menor.

---

## DISCUSIÓN

La Ciudad de México y el Estado de México son las entidades de mayor densidad de población y las que cuentan con el mayor número de negocios activos en el territorio nacional (INEGI, 2019), por lo que es comprensible que en estas localidades cobre mayor relevancia el término “jefe” en las búsquedas de Google. En el caso de Sinaloa, al analizar los temas relacionados con el aumento de frecuencia de búsqueda, a diferencia de los otros dos estados, aparecen narcocorridos (como “Está de parranda el jefe – Canción de Banda MS” y “Jefe de jefes – Canción de los Tigres del Norte”), “seguridad” como campo de estudio y “asesinato”; estos resultados dan cuenta, además, de la problemática que ha aquejado al estado en los últimos años.

A nivel nacional, los resultados de las consultas relacionadas con el término, evidencian el interés por conocer: a) la definición, las funciones y las diferencias entre “jefe” y otros términos; b) la relevancia que tienen los responsables de la logística de almacenaje y de la seguridad de las organizaciones; c) quizá un deseo reprimido al buscar videojuegos que tengan como objetivo eliminar al jefe, y/o confesar las ganas de acabar con él al escribir “quiero matar a mi jefe” (sin descartar que exista una película con este nombre).

La falta de claridad sobre el significado, las funciones, la jerarquía, y las diferencias entre “jefe” y otros términos confirma lo que Jorge Pérez Gómez (2004) percibía al señalar que en México el liderazgo no es una actividad profesionalizada, sino un conjunto de acciones reactivas e improvisadas; si se piensa que quienes hacen estas búsquedas tienen un grupo de personas a su cargo. Por otro lado, y a propósito del “deseo reprimido”, para Stephens-Davidowitz (2019), una de las razones por las que las búsquedas de Google son tan valiosas es la gran honestidad de la gente al hacerlas: “a veces escribimos en Google lo que pensamos sin censura, sin gran esperanza de que pueda ayudarnos. En ese caso, la ventana de búsqueda funciona como un confesionario” (p.121).

El hecho de que el sábado exista un mayor interés de búsqueda respecto al término, sugiere que los mexicanos piensan en el trabajo los fines de semana. Byung-Chul Han (2020a) señala que en el neoliberalismo “la pausa es solamente una fase del tiempo de trabajo (...). Ya no podemos escapar del trabajo” (p.58), y este dato parece confirmarlo.

Existe coincidencia en la disminución del interés respecto al término “buen jefe” a lo largo del tiempo en Google, con la disminución de la percepción de buen liderazgo en las organizaciones mexicanas dada a conocer por la consultoría Kelly (2020):

Al comparar los datos de los estudios de *Tendencias del Entorno Laboral en México 2019 y 2020*, llama la atención cómo ha disminuido la percepción de un buen liderazgo: mientras que quienes afirman tener un buen líder pasaron de un 58% a un 51%, la alternativa contraria se incrementó en 7 puntos porcentuales (p.10).

En este tenor se podría creer, por una parte, que existe cierta resignación al descartar el encuentro con alguien que posea habilidades para ejercer un liderazgo positivo, entendido como aquel en el que la principal responsabilidad del líder es contribuir al desarrollo de una organización en donde sea fácil ser solidario y en el que se pongan en práctica la bondad, la compasión y la amabilidad, en beneficio de la organización y sus miembros (Cameron, 2012); o un liderazgo humanista, el cual “recupera la centralidad del sujeto humano y redescubre la importancia del proceso de autoconciencia que precede y apoya la toma de decisiones de los que están en posiciones de liderazgo y/o aquellos que están en el proceso continuo de ser y actuar como líderes (...), el líder en cuanto sujeto atento, reflexivo, responsable, afectuoso y comunitario” (Rodríguez, 2017, p. 18). Y, por otra parte, se podría inferir que existe desinterés por poseer estas cualidades. De cualquier manera, esta desesperanza sería motivo de alarma, pues como apunta Cristina Sen (2020), la adaptación a la que está sometida la sociedad actual, además de generarle estrés e interiorizar cosas carentes de sentido, puede generar una anestesia social.

También es motivo de preocupación que todas las preguntas sugeridas por el autocompletado de Google al escribir “¿qué hago si mi jefe...?” estén relacionadas con el liderazgo negativo, al igual que una gran parte de las preguntas que se hacen a través del buscador. Por ejemplo: “¿por qué tu jefe te ignora?”, “¿por qué mi jefe no me quiere?”, “¿por qué mi jefe me trata mal?”, “¿por qué mi jefe me ignora?” y “¿por qué mi jefe no reconoce mi trabajo?”. Lo mismo sucede con los resultados de la búsqueda del término acompañado con preposiciones o adverbios, por ejemplo: “jefe considerado como un ser sagrado”, “jefe con mala actitud”, “llamarse jefe para no serlo”, “ser jefe para no serlo”, “jefe sin liderazgo”, “jefe sin empatía”, “jefe sin experiencia” y “jefe sin autoridad”.

El liderazgo negativo es un factor de riesgo psicosocial para el trabajador, que “hace referencia al tipo de relación que se establece entre el patrón o sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en las relaciones de un área de trabajo y que está directamente relacionado con la actitud agresiva y/o impositiva; falta de claridad de las funciones en las actividades, y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño” (STPS, 2020, p.14). Como factor de riesgo psicosocial puede provocar “trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo de sueño-vigilia, estrés grave y de adaptación”.

Por la frecuencia de las búsquedas de términos relacionados con el liderazgo negativo, al parecer este es una constante en las organizaciones mexicanas. En 2015, Hay Group, consultoría global de recursos humanos, ya lo advertía en un estudio realizado a 1,500 directivos mexicanos: en el país imperan los líderes tiranos y controladores (Mata, 2015). Recientemente, la Asociación de Internet MX (2021), en una encuesta realizada a 10,829 personas, reveló que la tercera causa que genera estrés laboral es el “liderazgo inadecuado”, no obstante todas las demás podrían estar vinculadas con esta: “falta de control (sobre los métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, el horario y el entorno laboral)”, (1); “exceso de trabajo”, (2); “jornadas de trabajo muy largas y fuera de lo establecido”, (4); “falta de eficiencia de personas del equipo”, (5); “horarios de trabajo estrictos o inflexibles”, (6); “mala organización y supervisión inadecuada de los superiores”, (7) y “mala comunicación”, (8).

Por último, los resultados arrojados en la categoría de comparaciones revelan que existe sobre todo interés por conocer las diferencias entre “jefe” y “líder”, pero también queda de manifiesto que existe confusión en lo que toca a autoridad, jerarquía y organigrama. Por ejemplo, al comparar “jefe” con “coordinador”, “gerente”, “patrón” y “supervisor” parece que para quienes realizan la búsqueda no hay claridad si estas figuras pueden ser consideradas como jefes o no.

## ORIENTACIONES FUTURAS

El uso de Google Trends, la función “autocompletar” de Google y *AnswerThePublic.com* para explorar las búsquedas realizadas sobre “jefe” en México, refleja las principales preocupaciones de los usuarios del motor de búsqueda más popular en torno a sus superiores en el ámbito de trabajo. Estos resultados pueden ser de utilidad para los responsables de la gestión de la Comunicación y de los Recursos Humanos para anticiparse a problemáticas que podrían ocurrir al interior de la organización, y para diseñar estrategias que se traduzcan en la mejora de las condiciones en las que se desarrollan las actividades laborales. Además, los hallazgos obtenidos podrían complementar y confirmar estudios realizados en torno al liderazgo en las organizaciones mexicanas, como los que se mencionaron en el apartado anterior.

Si bien la palabra “jefe” es de género común, sería conveniente que se siguiera la misma metodología que se utilizó en este trabajo, pero con el término “jefa”. Es posible que los resultados sean también reveladores.

Por otra parte, las herramientas de monitoreo de palabras y frases en redes sociales podrían proporcionar información adicional en torno a sentimientos y percepciones respecto a figuras de autoridad en las organizaciones mexicanas.

Finalmente, sería sugerente realizar un estudio sobre la frecuencia de búsquedas y frases relacionadas con la autoexplotación, el nuevo tipo de explotación neoliberal al cual se refiere Byung-Chul Han (2014):

“En nuestra época, el trabajo se presenta en forma de libertad y autorrealización. Me (auto) exploto, pero creo que me realizo. En ese momento no aparece la sensación de alienación. Así, el primer estadio del síndrome *burnout* (agotamiento) es la euforia. Entusiasmado, me vuelvo en el trabajo hasta caer rendido. Me realizo hasta morir. Me optimizo hasta morir. Me exploto a mí mismo hasta quebrarme. Esta autoexplotación es más eficaz que la explotación ajena a la que se refería el marxismo porque va acompañada de libertad. Esta libertad imaginada impide la resistencia o la revolución. El neoliberalismo nos aísla a cada uno y nos hace empresarios de nosotros mismos. El capitalismo huye hacia el futuro, se desmaterializa, se convierte en neoliberalismo y convierte al trabajador en empresario que se explota a sí mismo” (p. 17).

## LIMITACIONES

La limitante principal al hacer uso de los macrodatos de las búsquedas en internet es la imposibilidad de atribuir los resultados a una sola persona. Google Trends, la función “autocompletar” de Google y *AnswerThePublic.com* pueden proporcionar información sobre el interés, la opinión y el sentir públicos respecto a un tema en particular, en una región geográfica determinada.

Por añadidura, las herramientas de consulta de búsqueda que se emplearon únicamente presentan datos del motor de búsqueda más usado, es decir Google.

Las herramientas de consulta de búsqueda por internet son complementarias. Mientras Google Trends muestra volúmenes y patrones de búsqueda sobre un tema determinado, *AnswerThePublic.com* tiene como característica principal el desglose de las búsquedas (por preguntas, por preposiciones, por comparaciones). Ambas herramientas fueron concebidas para el posicionamiento y la optimización en motores de búsqueda (SEO); sin embargo, la información arrojada por estas es también de utilidad en campos como el de Comunicación Organizacional.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos recabados a través de los macrodatos reflejan la utilidad de herramientas que informan la frecuencia con que palabras o frases se han buscado en distintos momentos y en diferentes lugares. La información obtenida confirma las malas prácticas llevadas a cabo por quienes ocupan alguna posición jerárquica en las organizaciones mexicanas; esta verdad digital puede contribuir a encontrar soluciones a la problemática al visibilizarla: “La

exploración de datos hace visibles modelos colectivos de comportamiento, de los que ni siquiera somos conscientes como individuos” (Han, 2020a, p.109). Y, como señala Stephens-Davidowitz (2019, p.30), es “valioso probar algo que quizá se ha intuido, pero acerca de lo que, por lo demás, se tenían pocas pruebas. Intuir es una cosa. Probarlo es otra”.

Es preciso reconocer además que una de las principales razones por las que las búsquedas en internet son inestimables no es su gran cantidad, sino la gran honestidad de la gente al hacerlas (Stephens-Davidowitz, 2019, p. 34). Gracias a las herramientas utilizadas salen a la luz preocupaciones que tienen los trabajadores por prácticas deplorables a las que incurrir sus jefes, como faltar al respeto, no pagar, insultar e ignorar. Si se parte del principio de que el liderazgo representa la cultura organizacional, es decir la forma de vida institucional (Serrano et al., 2012, p. 48), al tomar en consideración los resultados obtenidos, es preocupante lo que sucede en la cotidianidad de las organizaciones mexicanas.

Javier Ignacio Ávila (2019), en un diagnóstico realizado a cien organizaciones del país, ya advertía la ausencia de verdaderos líderes: “Las opiniones informales, no sistematizadas de este estudio, dan cuenta, en la mayoría de los casos, no de líderes sino de jefes *mediocres* o *malos*, sino es que autocráticos y *despóticos*” (p.251). Por tanto, se puede inferir que una característica que define a muchos jefes mexicanos es la sobrada *empatía*. La palabra *empatía*, apunta J. L. González de Rivera Revuelta (2004), proviene del griego “EK”, fuera, y “PATHOS”, sentimiento; y se define como “un proceso mental voluntario de exclusión de sentimientos, actitudes, pensamientos y motivaciones inducidas por otro” (p. 243), es exactamente lo contrario a la empatía.

No obstante, conviene mencionar el avance que implica en el contexto mexicano la *NOM-035-STPS-2018, Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención*, en el sentido de que esta norma da a conocer los factores de riesgo psicosocial, entre ellos el liderazgo negativo, y busca promover un entorno organizacional favorable “en beneficio de la salud de los trabajadores”. En las organizaciones mexicanas hacen falta jefes que basen su liderazgo en dos acciones comunicativas: escuchar y comprender. Dos formas rituales que, en sintonía con Byung-Chul Han (2020b), posibilitan la comunicación con comunidad, es decir un bello, pulcro y respetuoso trato entre personas.

## Referencias

Alexa (8 de febrero de 2022). *Top Sites in Mexico*. Alexa. An amazon.com company. <https://www.alexacom/topsites/countries/MX>

- Asociación de Internet MX (septiembre de 2021). *Estrés laboral en México*. Asociación de Internet MX. <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/asociacion>
- Ávila, J. (2019). *La Comunicación Organizacional en México. Diagnóstico de 100 organizaciones mexicanas* [Tesis de maestría no publicada]. Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Flores, Z. (4 de agosto de 2016). ¿Por qué los mexicanos renuncian a su empleo? *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/por-que-los-mexicanos-renuncian-a-su-empleo/>
- Forbes (7 de noviembre de 2013). ¿Los mexicanos quieren a sus jefes? *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/los-mexicanos-quieren-a-sus-jefes/> González, J. (2014). Empatía y ecpatía. *Psiquis*, 25 (6).
- Han, B. (2020a). *En el enjambre*. Barcelona: Herder.
- Han, B. (2020b). *La desaparición de los rituales*. Barcelona, Herder.
- Han, B. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Herder.
- INEGI (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENEUE) 04 – 2019. Por entidad federativa*. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-estadistico-nacional-de-unidades-economicas-denu-04-2019-por-entidad-federativa>
- Juárez, B. (2021). La gran renuncia a la mexicana: salario y seguridad laboral, las prioridades. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/La-gran-renuncia-a-la-mexicana-Salarios-y-seguridad-laboral-las-prioridades-20211122-0101.html>
- Kelly (2020). *Tendencias del entorno laboral mexicano 2020: atracción y retención de talento*. Kelly. [https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/Recursos%20Kelly%20Services/TELM%202020/Reporte\\_TELM2020\\_Atracci%C3%B3n\\_retenci%C3%B3n\\_del\\_talento.pdf](https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/Recursos%20Kelly%20Services/TELM%202020/Reporte_TELM2020_Atracci%C3%B3n_retenci%C3%B3n_del_talento.pdf)
- Mata, R. (1 de octubre de 2015). Jefes mexicanos: ¿tiranos y controladores? *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/que-tipo-de-liderazgo-necesitan-las-empresas-mexicanas/>
- Paez, F. (1994). Mariposa tecknicolor [Canción]. En Warner Music
- Pérez, J. (2004). Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional. *Alter-Ego*, No. 0.
- Rodríguez, A. (2017). Liderazgo humanista y educación. Un acercamiento teórico a Lonergan y Vygotsky investigación teórica. *Academicus. Revista de Ciencias de la Educación*, Vol. 1, No. 10
- Sen, C. (10 de octubre de 2020). El riesgo de una sociedad sin esperanza. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20201011/483957858763/desesperanza-sociedad-covid-torralba.html>
- Serrano, R., Pérez, J., Mendoza, F., Ávila, X. & Revilla, M. (2012). *La organización habitable*. México: Comunicaciones Fecha.
- Statista (2020). *Porcentaje de internautas que usaron Google como buscador principal en países seleccionados en 2020*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/634583/google-cuota-de-mercado-en-paises-seleccionados-del-motor-de-busqueda/>
- Stephens-Davidowitz (2019). *Todo el mundo miente. Lo que internet y el big data pueden decir de*

*nosotros. Paidós.*

STPS (30 de julio de 2020). *Guía informativa NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial: identificación, análisis y prevención.* Secretaría del Trabajo y Previsión Social. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035\\_guia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf)

Vicent, J. (4 de octubre de 2021). ¿Cómo funciona el autocompletar de Google?. *Trecebits*. <https://www.trecebits.com/2021/10/04/como-funciona-el-autocompletar-de-google/>

# DEL PARECER AL SER: LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LOS COLABORADORES

Arturo Ulises Rocha Paz

Saber pensar para saber hacer.

El presente escrito pretende hacer un análisis de la relación que tienen las organizaciones con sus colaboradores. En un principio, retoma la cinta *Modern times* de Chaplin (1936) para mostrar cómo, desde el siglo anterior, se han venido arrastrando algunas malas prácticas organizacionales que hoy siguen estando presentes.

Al mismo tiempo, se hace un breve recorrido por las principales aportaciones que realizaron diferentes autores con el paso de las teorías organizacionales: clásica, humanista, de sistemas y contingente, para compartir conceptos que ayudan a entender la relación entre las organizaciones y sus colaboradores.

Se habla también de evolución y adaptación a partir de la teoría de Darwin, pero en esta ocasión se hace la analogía con las organizaciones y la capacidad que tienen para enfrentar los diferentes retos que el entorno les pone como adversidad.

Aquí, se hace una invitación para encontrar y/o actualizar las aportaciones para el estudio organizacional; pues, aunque los conocimientos compartidos con las teorías clásicas siguen funcionando como base, el dinamismo y la vanguardia de las diferentes tecnologías de la información y la comunicación exigen nuevas variables de estudio.

Uno de los retos a los que se enfrenta esta problemática es el impacto que tiene la pandemia de COVID-19 y cómo las organizaciones se han sabido adaptar a diferentes modalidades de trabajo como el *home office*.

Posteriormente, se hace un análisis de las patologías que las organizaciones comenzaron a padecer con la pandemia en curso. Enfermedades como la miopía, el estrés o la depresión sirven también para ejemplificar diferentes problemas que se generan en el día a día organizacional.

Al entender que las organizaciones están conformadas por individuos, también se hace un breve análisis de cómo son estos quienes terminan enfermando a las empresas e instituciones con sus propias enfermedades y carencias.

Además, de compartir los diagnósticos, síntomas y causas de algunas enfermedades que sufren las organizaciones y los individuos que en ellas colaboran, se comparten algunas posibles soluciones para cuidar la salud de los mismos.

Finalmente, a manera de opinión, se cuestionan las prácticas organizacionales que tienen la apariencia de cuidar de los colaboradores pero que, al mismo tiempo, disfrazan otras que exigen a los individuos estar disponibles todo el tiempo para atender peticiones laborales.

## “TIEMPOS MODERNOS”

Para hacer referencia a las organizaciones en los tiempos modernos es necesario remontarse a cerca de 100 años atrás, cuando Charles Chaplin (1936) estrenó su largometraje *Modern times*. En este filme se ilustra la forma en la que las organizaciones vivían su día a día:

- El **objetivo**, producir más para incrementar los ingresos.
- Un **jefe**, que brinda órdenes y goza de diferentes lujos como una oficina particular, una secretaria, tiempo para armar rompecabezas y tecnología vanguardista para controlar su organización al puro estilo del *big brother* (Orwell, 2013).
- La **selección de personal**, de acuerdo con sus capacidades físicas y, probablemente, intelectuales.
- Las **herramientas de trabajo**, que facilitan la producción en cadena y permiten que los colaboradores sean más eficientes y eficaces.
- Los **colaboradores**, que viajan para llegar a su lugar de trabajo, que tienen un registro y horario de entrada, que conocen su tarea dentro de la organización, que deben satisfacer sus necesidades primarias de alimento, vestido y vivienda, que conviven y persiguen sueños individuales.

Dicha película es también un reflejo de las diferentes escuelas del comportamiento

organizacional en las que varios autores realizaron diferentes aportaciones a lo largo del tiempo. Martínez de Velasco (2002) identifica cuatro corrientes principales: teoría clásica, teoría humanista, teoría de sistemas y teoría contingente.

Los conocimientos compartidos a partir de 1909, con la **teoría clásica**, buscaron un orden dentro de las organizaciones a partir de científicar y militarizar los diferentes procedimientos que se realizaban. Weber, Taylor y Fayol, entre otros autores, identificaron conceptos como burocracia, jerarquía, autoridad, normas, deberes, documentación, selección de personal, integración de funciones, división, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección y algunas características pensadas hacia los colaboradores como la remuneración, la estabilidad, la iniciativa y el compañerismo.

La teoría clásica tuvo un enfoque principal hacia la producción de las organizaciones, obteniendo como crítica el no poner atención al personal que en ellas colabora. Entonces, se da paso a la **teoría humanista** entre 1927 y 1957. Aquí, algunos estudios como el experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo dan como resultado que el personal es más productivo cuando sus labores son reconocidas dentro de la misma organización.

Además de Mayo, Lewin, Likert y Argyris aportaron conceptos como liderazgo, comunicación interna, grupos, motivación, participación y conciencia. Sin embargo, Douglas McGregor descubrió también dos tipos de personas dentro de las organizaciones con sus teorías X y Y, siendo los primeros los colaboradores que no les gusta trabajar, que necesitan de indicaciones y que evitan responsabilidades. Por el contrario, los colaboradores identificados como Y se caracterizan por la autodirección, el autocontrol y la creatividad para solucionar problemas.

Desde 1951, la **teoría de sistemas** identificó que los aportes clásicos y humanistas consideraban solamente la parte interna de la organización, dejando un hueco en lo que refiere a su relación con el exterior. En esta corriente, Trist, Katz y Khan comenzaron a entender que las organizaciones son sistemas conformados por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y que cuando son sistemas abiertos contemplan diferentes variables como la energía importada del medio, el proceso de producción, la salida de productos y/o servicios, el ciclo de eventos, la entropía, la información, el estado de equilibrio, la diferenciación y la equifinalidad.

Finalmente, por allá de 1958, autores como Woodward, Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch conformaron las aportaciones de la **teoría contingente**, entendiendo que las organizaciones van a tener una regulación variable de acuerdo con las demandas del entorno.

En esta misma teoría, se identifica que el giro de la empresa, su mercado, su carácter legal, su tecnología y otras variables serán las que le brindarán la capacidad para adaptarse o no a las adversidades y cambios del entorno que les rodea.

El mismo Martínez de Velasco (2002) se pregunta: “¿Hacia dónde evoluciona la teoría?” (p. 35) y, aunque comparte algunos enfoques teóricos complementarios, menciona que varias características mezcladas de las teorías clásica, humanista, de sistemas y contingente son las que predominan en las organizaciones actuales.

El mismo autor hace referencia a la perspectiva cultural y la ilustra a partir de organizaciones japonesas, como Sony o Honda, que entre los años 70 y 80 incrementaron sus ventas, tuvieron un nuevo enfoque, aprovecharon mejor las tecnologías y lograron su internacionalización tomando una gran ventaja frente a sus competidores europeos y americanos.

Al buscar el porqué de los buenos resultados de estas organizaciones orientales, se identificó que fue gracias a un sistema cultural diferente:

- Brindaban empleo de por vida a sus colaboradores
- Enfatizaban rendimientos a largo plazo
- Colaboraban en equipo a través de círculos de calidad
- Existía una responsabilidad colaborativa
- Contaban con una dirección clara.

Como se puede observar en el recorrido que realiza Martínez de Velasco, el estudio del comportamiento organizacional tiene poco más de 110 años. Sus aportaciones son relativamente “nuevas” y es por ello que una película de Chaplin de 1936 sigue ilustrando lo que sucede en las organizaciones del siglo xxi.

## EVOLUCIÓN Y ADAPTACIÓN

El naturalista Charles Darwin (1859) menciona que “la selección natural obra exclusivamente mediante la conservación y acumulación de variaciones que sean provechosas, en las condiciones orgánicas e inorgánicas a que cada ser viviente está sometido en todos los periodos de su vida. El resultado final es que todo ser tiende a perfeccionarse más y más, en relación con las condiciones” (p.105).

Aunque Darwin hace referencia a los seres vivos, su premisa de una ley general que “multiplica, transforma y deja vivir a los más fuertes” (p. 251), o a los que mejor se saben adaptar al entorno, aplica también a las organizaciones. Cuando las empresas deciden no

evolucionar tienden a desaparecer como lo hicieron Blockbuster, al no querer digitalizar sus contenidos; Olivetti, al no creer en las computadoras; Kodak, al no entender la fotografía digital; o Blackberry, al no querer tener pantallas táctiles (Ferrer-Bonsoms, 2019).

Si se pretende entender a las organizaciones como seres vivos, es posible comprenderlas como organismos multicelulares, a los grupos que las conforman como las células y a los individuos que colaboran en ellas como los átomos. Por ello, las organizaciones también pueden sobrevivir, adaptarse y/o morir de acuerdo con su reacción ante las adversidades a las que se puedan enfrentar.

Un artículo publicado por la empresa consultora Áurea (2021) comparte cinco factores que hacen que una empresa sea más proclive al cambio:

1. Una razón para existir: Las empresas tienen que preguntarse para qué existo, más allá de generar ingresos y ser rentables.
2. Experimentación e innovación: Ambos son considerados como factores fundamentales para conseguir la capacidad de adaptación empresarial.
3. Flexibilidad y capacidad de adaptación empresarial: No hay posibilidad de aprender si no somos flexibles y estamos dispuestos a cambiar hasta nuestros paradigmas más arraigados.
4. Personas con opinión y juicio propio: Como ya habíamos mencionado, nuestros colaboradores deben contar con capacidad de influencia, actitud crítica, innovación y pensamiento analítico.
5. Colaboración: pensar en la organización en su conjunto.

Además, en el mismo artículo, se comparten tres buenas prácticas de adaptación:

1. Autogestión: Es la capacidad de distribuir poder y responsabilidad en un contexto no presencial.
2. Aprendizaje continuo: Implica bajar las barreras para adquirir nuevas competencias y herramientas que faciliten el proceso.
3. Gestión emocional: Reconocer que los seres humanos bajo estrés operan de forma distinta.

Las organizaciones se enfrentan a retos nuevos cada día en su producción, en sus ventas, con sus proveedores, con sus herramientas, con las políticas, con el clima, con sus procesos y sobre todo con las personas que conviven dentro del entorno que las compone. Por esta razón, es recomendable que apliquen auditorías de comunicación para identificar

aquellas variables que no funcionan de manera correcta y que pueden afectar directamente su supervivencia.

## LA NECESIDAD DE NUEVAS APORTACIONES

Un hito histórico es la pandemia originada en 2019, en Wuhan, China. En todo el mundo, la gente comenzó a tener algunos síntomas como dificultad para respirar, falta de aire, dolor de pecho, fiebre mayor a 38° C y saturación de oxígeno menor a 90%, reflejo del contagio por COVID-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Los gobiernos de cada país comenzaron a tomar medidas preventivas con intención de detener la propagación del virus. El Gobierno de México (2020) utilizó la campaña “Susana Distancia” para compartir algunas medidas como el uso de cubrebocas, el lavado de manos, la sana distancia, el estornudo de etiqueta y los espacios ventilados. Además, instaló un semáforo de riesgo epidémico con las siguientes características: rojo, no salgas si no es estrictamente necesario; naranja, si puedes, quedate en casa; amarillo, hay más actividades, pero con precaución; y verde, se puede salir pero con precaución y prevención.

Fue entonces que las organizaciones comenzaron a experimentar diferentes cambios. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), el 85.5% de las empresas en México, dijo haber tenido alguna afectación a causa de la pandemia:

- 73.8% presentó disminución en los ingresos,
- 50.2% presentaron baja demanda,
- 29.2% se vieron afectadas por la escasez de insumos y productos,
- 16.6% de las empresas aplicaron cierres temporales o paros técnicos,

De los 4.86 millones de negocios registrados en 2019, para septiembre su número se había reducido a 4.47 millones. El 20.81% de los negocios cerraron definitivamente. En el caso de las manufacturas la cifra fue de 15% del total; el 10.98%, en el caso de negocios de giro comercial y 24.92% de las empresas del sector servicios, una de cada cuatro cerró (Tellez, 2021).

A pesar de las cifras poco alentadoras para los negocios y empresas en México, otros tuvieron oportunidades con las que lograron consolidar sus trabajos. Es el caso de la industria de las entregas a domicilio, pues las plataformas de comercio electrónico crecieron 300% en promedio (Forbes, 2020).

Además, otras empresas tuvieron la posibilidad de experimentar una forma de trabajo poco habitual hasta entonces: el teletrabajo. También conocido como *home office*, esta modalidad laboral permitió que los trabajadores pudieran realizar sus actividades profesionales de manera remota, sin tener que presentarse directamente en sus oficinas de trabajo (García, 2020).

El portal Indeed (2021) comparte algunos de los beneficios que tiene el teletrabajo:

- Eliminación y/o disminución en los tiempos de traslado con ahorros de 590 horas y \$40,000 pesos al año por colaborador.
- Reduce considerablemente el estrés de los colaboradores al permitir conciliar la vida personal y mejorar los hábitos de sueño y alimentación.
- Los directivos reducen sus costos de operación, la renta de oficinas, las facturas de servicios, así como los gastos de insumos.
- Se eliminan las barreras geográficas, así las empresas pueden capturar el mejor talento.

Sin embargo, el mismo portal contempla sus riesgos como la seguridad de la información, pues las redes domésticas son más vulnerables a ataques informáticos, además del aislamiento por la falta de interacción entre los colaboradores.

Aunque las teorías clásicas, como se mencionó anteriormente, establecieron las bases para poder estudiar el comportamiento organizacional, lo sucedido con las empresas y los colaboradores, como consecuencia de la pandemia por COVID-19, requiere de nuevo parámetros que permitan tener un mejor conocimiento del desarrollo organizacional con estas nuevas modalidades a distancia o híbridas.

Ya adelantaban algunos autores que las organizaciones no solo deben estar pendientes de lo que sucede en su interior, sino que deben poner atención en las contingencias que suceden en los diferentes entornos que les rodean. Difícilmente habían contemplado una pandemia, como una amenaza que tuviera consecuencias en sus actividades diarias.

Aquellas que supieron aprovechar la oportunidad sobresalieron y crearon nuevas oportunidades de negocio. Otras no pudieron, o no quisieron, adaptarse a las vicisitudes presentadas y tuvieron que desaparecer. Nuevamente la teoría de Darwin mostró su vigencia, ahora dentro del entorno organizacional.

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DURANTE EL *HOME OFFICE*

De acuerdo con Robbins (1998), el comportamiento organizacional es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Su campo de estudio pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático y con evidencias científicas reunidas en situaciones controladas, medidas e interpretadas de manera razonablemente rigurosa para establecer causas y efectos.

Para poder realizar un estudio de comportamiento organizacional es necesario considerar aportes de diferentes disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología, las ciencias políticas y la comunicación. Algunas de las técnicas de investigación que facilitan esta tarea son las que enlista Timm (2003):

- Diagnóstico general de análisis de comunicación, quebrantamientos e incidentes críticos.
- Diagnóstico del uso de herramientas y mediaciones comunicativas.
- Diagnóstico del clima comunicativo.
- Diagnóstico del flujo de información en la organización.
- Diagnóstico de la comunicación persona a persona.
- Diagnóstico de calidad de juntas y conferencias.
- Diagnóstico de la elaboración de resúmenes y presentación oral.
- Diagnóstico de la habilidad de escuchar.
- Diagnóstico de cartas, memorándums y otros documentos.

Además de otras herramientas que permiten conocer las características de los individuos como el Test Myers-Briggs o el inventario bipolar de Goldberg (Otero-López et al., 2013).

Sin embargo, el estudio del comportamiento organizacional comenzó a encontrar algunas barreras y oportunidades con los cambios ocasionados en las organizaciones por la pandemia sucedida en el mundo. El reto: continuar realizando los procesos sistemáticos y científicos de estudio con los colaboradores en diferentes puntos geográficos.

Es aquí cuando las tecnologías de la información y la comunicación se convierten en un aliado estratégico para la recopilación de datos e información que permitan abrir paso a la toma de decisiones organizacionales que favorezcan el día a día.

El grupo IDM-2852 (2020) realizó una encuesta para estudiar cómo los colaboradores estaban involucrándose con el *home office* como su modalidad principal de trabajo durante la pandemia.

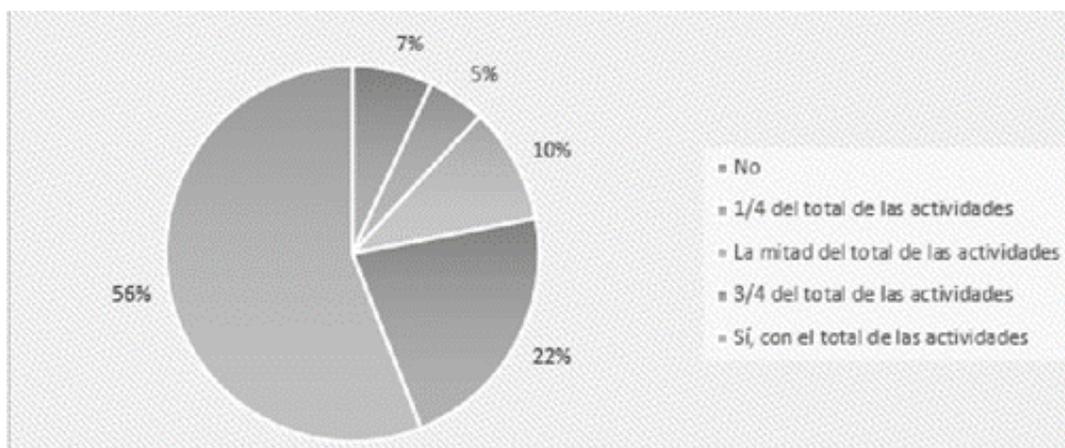
Entre los principales hallazgos comparten que el teletrabajo es una alternativa viable para algunas empresas, que el 47% de los colaboradores se encuentran “muy satisfechos” con esta forma de trabajo, que WhatsApp se convirtió en una de las principales herramientas de colaboración e incluso que Netflix es el principal aliado para satisfacer el entretenimiento durante la cuarentena provocada por la COVID-19.

Los resultados del mismo reporte fueron retomados posteriormente por Rocha (2021) para presentar el escrito *Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19*; a continuación, se comparten algunas de las gráficas que permiten ilustrar parte del comportamiento organizacional.

Al preguntar sobre las oportunidades que tienen algunos colaboradores para realizar su trabajo de manera remota, las respuestas fueron las siguientes (Figura 1):

**Figura 1.**

*Total de actividades que pueden o no realizar los colaboradores durante el trabajo en casa.*

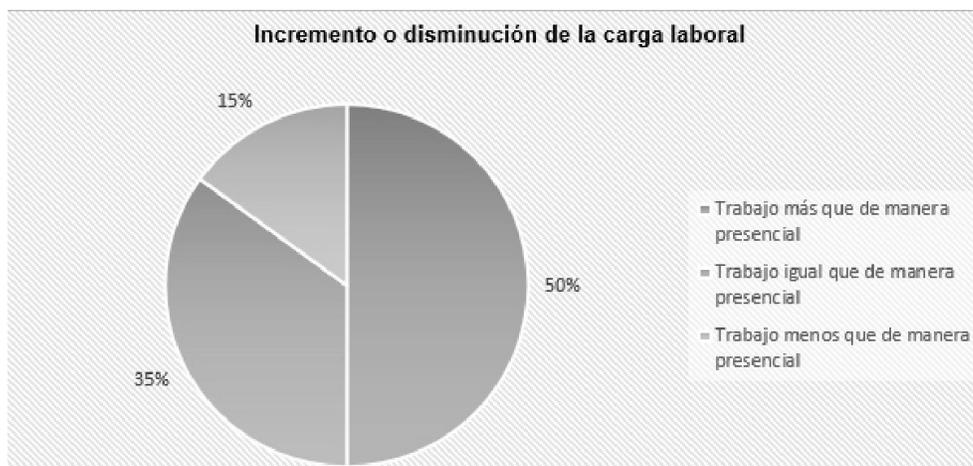


**Nota.** Retomado de Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19 (Rocha, 2021).

De acuerdo con la información presentada, el 7% de los informantes no puede realizar actividades laborales en la modalidad de teletrabajo. El 56% puede realizar el total de sus actividades desde casa y un 37% puede hacerlo de manera parcial.

Al querer saber si la cantidad de trabajo aumenta o disminuye de acuerdo con la percepción de los colaboradores que sí tienen oportunidad de realizar *home office*, las respuestas fueron las siguientes (Figura 2):

**Figura 2.** Respuestas a la pregunta *¿Cuál de las siguientes opciones define mejor su situación con el home office que realiza?*



**Nota.** Retomado de Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19 (Rocha, 2021).

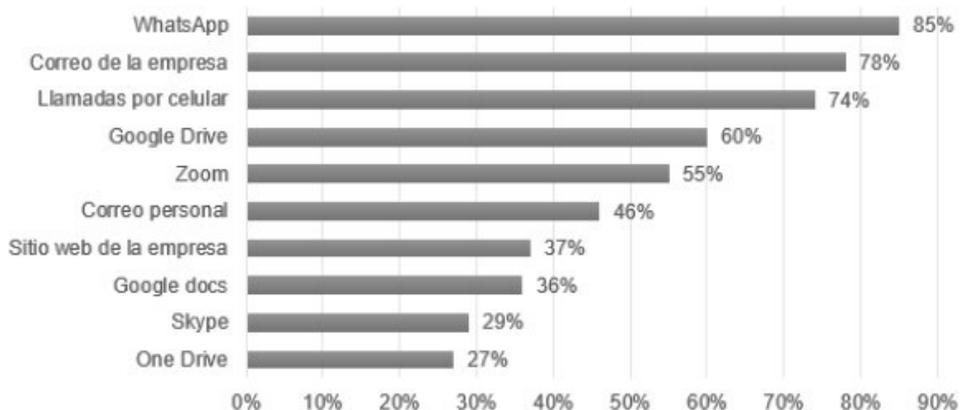
El 50% considera que la carga de trabajo es mayor en esta modalidad de trabajo, el 35% mencionó que la carga es igual y el 15% considera que la carga de trabajo disminuyó. Está claro que va a depender el tipo de actividades que realiza cada colaborador, pues de acuerdo con eso el porcentaje va a incrementar o disminuir.

Por ejemplo, existirán diferencias entre los resultados presentados por una persona que se dedica al marketing digital o el eCommerce, del cual seguramente dirá que su trabajo ha sido más demandante, al de una persona que su labor es dar la bienvenida a las personas en la recepción de la organización.

Por otro lado, están las diferentes herramientas digitales que comenzaron a utilizarse para poder estar “en línea” durante las jornadas de trabajo. Aquellas de uso diario, como el correo electrónico del trabajo o las llamadas por celular, incrementaron su frecuencia y las de almacenamiento en la nube, como Google Drive o One Drive, fueron necesarias para poder transferir archivos y hacer uso de los mismos sin importar el lugar donde el colaborador se conecte. Además, las aplicaciones de mensajería instantánea, como WhatsApp, Messenger o Telegram, dieron un giro inesperado de ser canales de comunicación informal a formal: “te lo mandé por *Whats*” (Figura 3).

Se puede observar que WhatsApp (85%), el correo de la empresa (78%) y las llamadas por celular (74%) son las principales herramientas de trabajo que se utilizan entre los colaboradores que pueden trabajar remotamente. De ahí le siguen Google Drive, Zoom, correo personal, sitio web de la empresa, Google Docs, Skype y One Drive, entre otros.

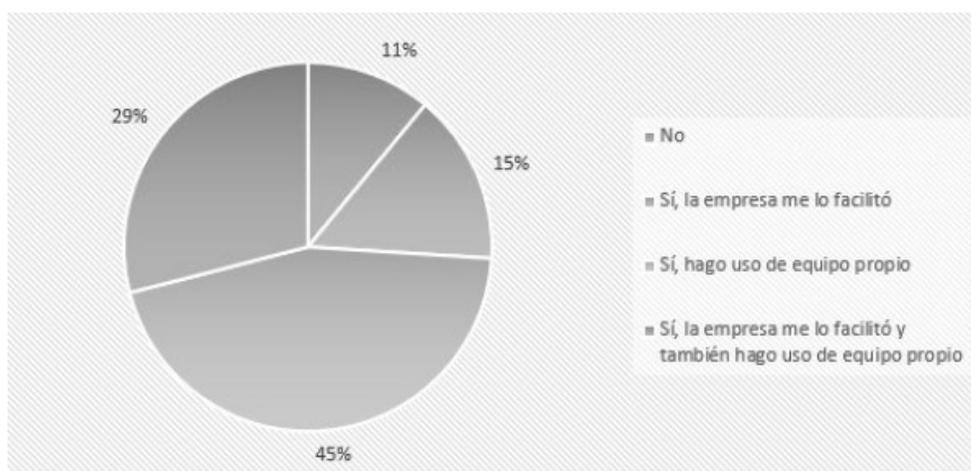
**Figura 3.**  
*Principales herramientas digitales para atender solicitudes laborales en home office.*



**Nota.** Retomado de Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19 (Rocha, 2021).

Aunque algunos tuvieron oportunidad de realizar sus labores desde casa, no todos contaron con el equipo suficiente para realizarlo o con la posibilidad de llevar las computadoras de la oficina a su residencia.

**Figura 4.**  
*Disponibilidad de equipo (hardware y software) durante el home office.*

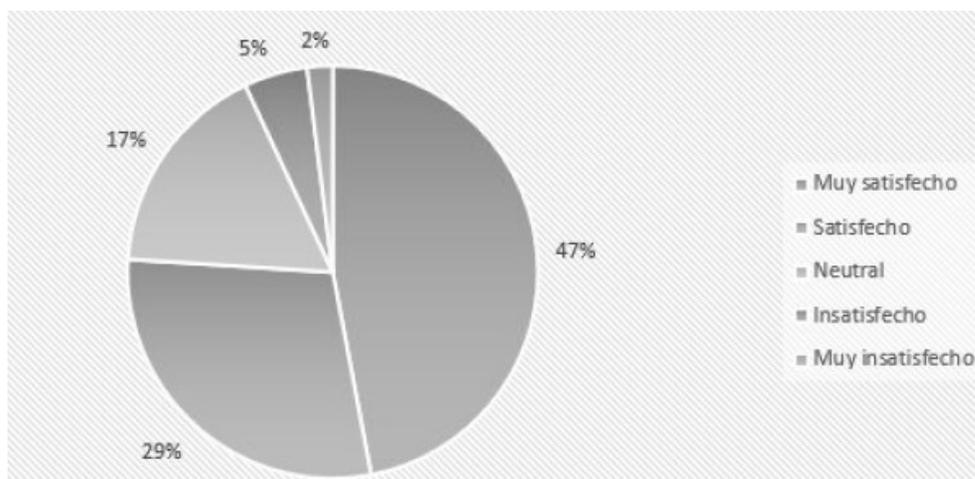


**Nota.** Retomado de Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19 (Rocha, 2021).

Cuando se les preguntó si contaban con el hardware y software necesario para cumplir con sus tareas laborales, 11% respondió que no, 15% mencionó que la empresa se los había facilitado, 45% dijo hacer uso de equipo propio y el 29% restante hace uso de equipo brindado por la empresa y también de equipo propio (Figura 4).

**Figura 5.**

*Niveles de satisfacción laboral de los colaboradores en home office durante la pandemia.*



**Nota.** Retomado de Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19 (Rocha, 2021).

Incluso, aunque los resultados anteriores muestran que para algunos la cantidad de trabajo aumentó y que algunos tuvieron que prestar sus equipos personales como herramientas de trabajo, al preguntar sobre sus niveles de satisfacción laboral las respuestas fueron las siguientes (Figura 5):

El 47% de los encuestados se mostró como muy satisfecho; 29%, satisfecho; 17%, neutral; 5%, insatisfecho y 2%, muy insatisfecho. Al momento de preguntarles sobre qué modalidad de trabajo preferían, la mayoría eligió como opción un equilibrio 50-50, entre trabajo presencial y *home office*.

En el mismo reporte de investigación de Rocha (2021) se realizó un grupo de enfoque en el que se destacan algunos comentarios que favorecen a esta modalidad de trabajo:

1. "La gente se siente más comprometida con la empresa al contar con su apoyo y saber que les permite estar con la familia". Daniel.

2. “Se empieza la jornada laboral fresco desde la casa, lo que hace que seas productivo con tus actividades”. Eddie.
3. “El *home office* te obliga a ser más creativo con lo que haces y también a buscar formas de negociar más eficaces”.
4. Lorena.
5. “Al recibir los reportes de actividades de los colaboradores, he notado grandes avances en los diferentes proyectos”. Yair.

Sin embargo, no todos coinciden en que el *home office* sea la mejor opción para las tareas laborales:

1. “El *home office* me desenfoca la tarea, reduce la productividad, me alarga los tiempos y también la jornada laboral desde casa”. Karen.
2. “Estamos perdiendo el toque y estamos deshumanizando las relaciones”. Eduardo.

## ENFERMEDADES ORGANIZACIONALES

Fernández et al. (2008), mencionan que “no hay organización que esté libre de dolencias y no requiera cuidados” (p. 24). De esta manera identifican varias enfermedades organizacionales que pueden ser clasificadas a partir de diferentes criterios: el momento, la edad, la gravedad, las posibilidades de curación, la dolencia, la procedencia, el tamaño y/o la propiedad, la localización, el área de funcionamiento, la falta/exceso de nutrición, la frecuencia, la rapidez y duración, la propiedad, la nacionalidad o la finalidad.

Así, los autores comparten el diagnóstico, las causas, los síntomas y los tratamientos de 41 patologías como la osteoporosis, la miopía, la anorexia, la obesidad, la gripe, la sordera o el cáncer. Aunque son enfermedades propias de los seres vivos, principalmente de los humanos, los autores han hecho un ejercicio de analogía donde identificaron también características organizacionales que se presentan como rasgos de dichas enfermedades.

Al realizar un análisis con estas patologías, las que han presentado las organizaciones en los últimos dos años como consecuencia de la pandemia por COVID-19 son las siguientes:

### a) Artrosis

Diagnóstico: la presentan aquellas organizaciones con escasa capacidad para hacer frente a la nueva realidad que les ha tocado vivir.

Causas: personal y directivos conservadores, inseguros, con escasa visión de futuro, miedo al error, al cambio y conformismo.

Síntomas: falta de innovación, escasa inversión en formación, plagio permanente.

### b) Miopía

Diagnóstico: falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado con la anticipación suficiente.

Causas: falta de contacto con la realidad empresarial, ausencia de información del sector, carencia de información de los consumidores, inexistencia de estudios de mercado, preocupación por el día a día.

Síntomas: pérdida de clientes, retroceso en las ventas, fuga de colaboradores, productos obsoletos.

### c) Sordera

Diagnóstico: empresas con un exceso de autoestima que no escuchan ni a clientes, ni a proveedores, ni a empleados, ni al mercado.

Causas: éxito que conduce a la autocomplacencia, falta de autocrítica, no se escuchan las propuestas de mandos medios, falta de orientación al cliente.

Síntomas: desprecio por la competencia, ningunear a los colaboradores, falta de comunicación, incompetencia en puestos directivos.

### d) Autismo

Diagnóstico: entidades que trabajan encerradas en sí mismas, con escaso contacto con el exterior. No prestan atención al entorno ni tienen visibilidad de los clientes.

Causas: exceso de seguridad del personal directivo, no se acepta la presencia de consultores externos, desprecio por la competencia y la opinión de los colaboradores, falta de visión, miedo al cambio, a los conflictos y a las críticas, escasa inversión en marketing y publicidad, excesiva confianza en las intuiciones.

Síntomas: lanzamiento de productos poco exitosos, retroceso en las ventas, pérdida de clientes.

### e) Estrés

Diagnóstico: empresas que trabajan constantemente a un ritmo asfixiante en las que los empleados viven en un estado de tensión permanente.

Causas: metas por encima de las posibilidades, escasez de personal, falta de planificación, decisiones de último momento, pérdidas de tiempo, adicción al trabajo, disponibilidad 24/7, dirección por amenazas, exceso de información.

Síntomas: absentismo, bajas laborales, rotación, síndrome de burnout, fatiga física y mental, días de descanso con trabajo, malas caras y gestos.

#### f) Depresión

Diagnóstico: entidades sumidas en crisis, con incapacidad para hacer frente a los cambios del mercado, de la regulación, de los gustos de los competidores. Existe una situación de desánimo generalizado.

Causas: directivos encima de los colaboradores, exigencias por encima de las posibilidades, directivos que no escuchan, que desprecian a su gente, que no respetan, lucha de egos, envidias, falta de políticas, miedo al cambio.

Síntomas: síndrome de burnout, acoso laboral, absentismo, rotación alta, reestructuraciones continuas sin claridad.

#### g) Hemiplejía

Diagnóstico: aquellas donde la resistencia y el miedo al cambio se producen en más de un área, departamento o función de la empresa.

Causas: conservadurismo, perfeccionismo, conformismo, inseguridad directiva, miedo a equivocarse, al ridículo, a las críticas, carencia de personal, falta de formación, ausencia de confianza.

Síntomas: no se innova, escasa visibilidad comercial, procesos obsoletos.

Sí, las organizaciones también enferman y, de no hacer un diagnóstico a tiempo para atender estas patologías, es posible que tiendan a desaparecer. Como se puede observar, los síntomas son todos ocasionados por los colaboradores que en ellas conviven, su comportamiento tiene un impacto en las acciones y los procesos organizacionales.

Una de las consecuencias de la pandemia a nivel organizacional fue identificar varias de estas dolencias. Algunas organizaciones aprovecharon esta entropía para salir avantes ante las oportunidades que se fueron presentando y otras simplemente perecieron al no saber o no querer adaptarse. Aquellos que desaparecieron fueron los que no quisieron “tomar sus medicamentos” para sanar.

## ENFERMEDADES DE LOS COLABORADORES

El artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo (2021) menciona que enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. El artículo 477, explica que estos riesgos pueden producir incapacidad temporal,

incapacidad permanente parcial, incapacidad total, la muerte y/o desaparición derivada de un acto delincencial.

Es decir, aquellos que generan diferentes patologías dentro de las organizaciones, también enferman de manera individual como consecuencia de algunas acciones que realizan como tareas laborales. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social identifica las enfermedades que afectan a la salud de los trabajadores en los siguientes temas (Gordillo, 2021):

1. Enfermedades infecciosas y parasitarias.
2. Cánceres de origen laboral.
3. Enfermedades del sistema circulatorio, de la sangre y órganos hematopoyéticos.
4. Trastornos mentales y enfermedades del sistema nervioso.
5. Enfermedades del sistema respiratorio.
6. Enfermedades del sistema digestivo.
7. Enfermedades de la piel y tejidos subcutáneos.
8. Intoxicaciones.
9. Enfermedades del ojo y del oído.
10. Enfermedades de endocrinología.
11. Enfermedades del sistema genitourinario.

Una de las que más está causando ruido en los últimos años es el estrés laboral, pues 75% de los mexicanos lo padece (IMSS, s.f.). Esta enfermedad es un tipo de estrés donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no solo afectan la salud, sino también su entorno más próximo, ya que genera un desequilibrio entre lo laboral y lo personal.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Salud Pública (2022) hay tres tipos de causas que generan estrés laboral: propias del trabajo, relación hogar-trabajo y personales

Propias del trabajo:

- Trabajo a ritmo rápido, presión de tiempo.
- Falta de control (del ritmo de trabajo, pero también relacionada con riesgos físicos).
- Baja participación en las decisiones.
- Poco apoyo de colegas o supervisores.
- Pobre desarrollo de carrera.

- Inseguridad laboral.
- Muchas horas de trabajo.
- Salarios bajos.
- Acoso sexual o psicológico.

Relación hogar-trabajo:

- Conflicto de papeles y responsabilidades, particularmente para las mujeres.
- El hogar es el lugar de trabajo.
- La familia está expuesta a los riesgos ocupacionales.
- Violencia doméstica, ataque físico, peligro de violación sexual.
- Dificultades en la logística de la vida diaria.

Personales:

- Competitividad y hostilidad.
- Exceso de compromiso.
- Falta de confianza.

Los síntomas que presenta una persona que sufre de estrés laboral son (IMSS, s.f.):

- Emocionales: ansiedad, miedo, irritabilidad, mal humor, frustración, agotamiento, impotencia, inseguridad, desmotivación, intolerancia.
- Conductuales: disminución de la productividad, cometer errores, reportarse enfermo, dificultades en el habla, risa nerviosa, trato brusco en las relaciones sociales, llanto, apretar las mandíbulas, aumento del consumo de tabaco, consumo de alcohol y otras sustancias.
- Cognitivos: dificultad de concentración, confusión, olvidos, pensamiento menos efectivo, reducción de la capacidad de solución de problemas, reducción de la capacidad de aprendizaje.
- Fisiológicos: músculos contraídos, dolor de cabeza, problemas de espalda o cuello, malestar estomacal, fatiga, infecciones, palpitaciones, respiración agitada, aumento de la presión sanguínea, agotamiento, mayor riesgo de obesidad y de problemas cardiovasculares, deterioro en la memoria, problemas de sueño.

Además, las consecuencias de este padecimiento a largo plazo son (IMSS, s.f.):

- Reducción de productividad.
- Descenso en la calidad de vida.
- Problemas de salud física y/o mental (enfermedades).

- Trastornos de depresión y ansiedad.
- Problemas familiares.
- Riesgos de alcoholismo y otras adicciones.

Para reducir el riesgo de padecer estrés laboral Leka et al. (2004) comparten algunas estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales:

- Prevención primaria: reducción del estrés a través de ergonomía, la definición del puesto de trabajo y diseño ambiental, además del perfeccionamiento de la organización y de la gestión.
- Prevención secundaria: reducción del estrés a través de educación y capacitación de los trabajadores.
- Prevención terciaria: reducción de los efectos del estrés a través del desarrollo de sistemas de gestión más sensibles y con mayor capacidad de respuesta, así como la mejora de la prestación de servicios de salud ocupacional.

Los padecimientos emocionales, pueden incluir depresión, que ocasiona pérdidas a los empleadores estimadas en 25 días laborables; trastornos de angustia, como ataques de pánico, que generan pérdidas por 20 días al año; y el estrés postraumático, que puede tener un impacto económico que se traduce en más de 15 días laborales perdidos (Poy, 2017).

## DEL PARECER AL SER

Con la intención de disminuir estos factores de riesgo en los colaboradores, algunas organizaciones ponen en práctica diferentes actividades “novedosas” que se suman a la creación de una cultura laboral para promover un trabajo (aparentemente) saludable.

Una de estas actividades que están en tendencia es el **onboarding**, una práctica que busca acelerar la incorporación de los nuevos talentos a la organización. Con esta actividad, los colaboradores recién ingresados deberían adaptarse y adentrarse lo más pronto posible a la cultura empresarial. Además de desempeñar de forma adecuada su tarea dentro del puesto, el colaborador se siente valorado entre sus compañeros y por el lugar de trabajo al que se está incorporando (IPADE, 2019).

Adaptarse al cambio y estar conscientes del entorno abre la posibilidad para que los colaboradores tengan modelos de trabajo híbridos o totalmente en **home office**, esta posibilidad otorga algunas ventajas como la disminución de costos y tiempos dedicados a transportarse de un lugar a otro. También el tener la opción de mejorar la alimentación, al ser

comida preparada en casa, además de dedicar más tiempo a otras actividades que les permiten ejercitarse, aprender nuevos conocimientos o simplemente pasar más tiempo con la familia.

Tu **mascota** en el trabajo es otra de las opciones que ofrecen algunas empresas a sus colaboradores con la intención de convivir también con diferentes animales como perros, gatos y peces. La compañía de estos seres vivos armoniza las tareas laborales.

Salir de la rutina con la administración del **tiempo libre** invita a los colaboradores a realizar actividades “diferentes” al entorno organizacional con los compañeros de trabajo. En lugar de verse en la oficina o la planta, la cita es en parques, salones, teatros u otros espacios donde se da la oportunidad de realizar algunas actividades con la intención de reforzar los lazos laborales y fortalecer los equipos de trabajo. En ocasiones, las familias también forman parte importante de estas acciones que se ponen en práctica.

Sembrar árboles, pintar paredes, limpiar parques, apoyar a fundaciones, convivir con personas mayores que viven en asilos, juntar alimentos o cobijas para comunidades necesitadas, entre otras actividades de **responsabilidad social**, dan paso al fortalecimiento de la cultura organizacional. Con este tipo de actividades se incrementa el orgullo de colaborar en cierta empresa o para alguna marca en específico.

Se acercan los días de descanso y qué mejor lugar para iniciar el fin de semana que con un **viernes de pizzas y chelas**. El característico olor a pizza y el inconfundible sonido que genera el destapar una corcholata o abrir una lata inundan la oficina con un “por fin es viernes”, hay sonrisas y los pendientes laborales comienzan a dejarse de lado, al fin pronto será lunes nuevamente.

La mejor **tecnología** disponible es posible para aquellas empresas que brindan diferentes *gadgets* a sus colaboradores. Con celulares, tabletas, computadoras y hasta planes de datos ilimitados, realizar las tareas laborales y las personales es más fácil gracias a que la empresa brinda excelentes herramientas de trabajo.

Decorar de color rosa por el apoyo contra el cáncer de mama, de color azul por el apoyo al autismo, con los colores del arcoíris por el apoyo a la comunidades lgbt+ o de verde, blanco y rojo porque vienen las festividades patrias, entre otras **causas y celebraciones**, es muestra de una organización que está atenta a su entorno y que muestra simpatía y/o empatía con diferentes motivos.

Además, se pueden considerar los bonos, aguinaldos, primas, vacaciones, descuentos, seguro de vida, seguro de gastos médicos, días económicos, días de asueto, fiestas de fin de

año, celebraciones religiosas, premios por antigüedad y otras prestaciones que ya tienen los colaboradores en las organizaciones. Algunas de ellas brindadas por la ley.

Así, se podrían seguir enlistando diferentes actividades organizacionales que ayudarían con la disminución o erradicación de enfermedades que padecen algunas personas como consecuencia de su trabajo. Sin embargo, lo escrito en los párrafos anteriores suena a utopía.

Estoy consciente de que lo que antes se describe no siempre existe. Lo hago con sarcasmo. Es más fácil encontrar precariedad laboral si se compara con la fortuna que tienen algunos colaboradores de tener un trabajo estable, con prestaciones y con ciertos “lujos”, como el viernes de pizza y chelas.

Si recordamos a ese “primo de un amigo” que nos ha contado que goza de alguna de estas actividades, sería posible, incluso, sentir cierta envidia. Sin embargo, veamos la situación desde un punto de vista más parecido a las aportaciones y percepciones que se generaron con los autores de la teoría clásica, donde lo importante es la producción y no las personas.

Sí, de manera paranoica y con desconfianza de las organizaciones, me quedo pensando en por qué las organizaciones se atreven a ofrecer este tipo “beneficios” a los colaboradores. Si realmente son creyentes de dichas actividades o es solo una apariencia que desean mostrar a sus diferentes públicos y competidores.

¿Invierten en procesos de *onboarding* porque quieren dar una muy buena bienvenida a las personas que se incorporan a la organización o porque buscan que esa persona suba a sus redes sociales los promocionales que le están entregando para tener una mención positiva en dichos canales?

¿Permiten el trabajo remoto o de manera híbrida porque así incrementa la productividad de los colaboradores o porque ahorran en la renta de oficinas y recursos como luz, agua o algunos elementos de papelería que se usan en las actividades diarias? Incluso, cuando las organizaciones permiten estas modalidades de trabajo, ¿brindan las herramientas de trabajo o los colaboradores deben hacer uso de sus propios recursos?

¿Dejan llevar a las mascotas a su trabajo porque ayudan a relajar el ambiente laboral e incrementan la creatividad de los colaboradores o porque con ello pueden pasar más tiempo en la oficina porque quien podría esperarlos en casa ahora está con ellos?

¿Ponen en práctica actividades de tiempo libre porque quieren convivir y buscar la salud mental y física de los colaboradores o porque entre semana solo quieren generar

producción de su empresa y aprovechar el fin de semana para utilizar el tiempo extra de sus colaboradores sin necesidad de pagarles?

¿Realmente quieren devolver parte de lo que extraen de su entorno a través de diferentes actividades de responsabilidad social o simplemente van tachando las actividades solicitadas al momento de realizar certificaciones para obtener distintivos como el ESR?

¿Los viernes de pizzas y chelas son realmente un regalo que brinda la organización o son utilizados como experimento pavloviano en el que los colaboradores continúan dando su mejor esfuerzo durante la semana sabiendo que el viernes les brindarán un poco de alimento?

Finalmente, de los ejemplos que contemplé para el presente escrito, y quizá uno de los que más intriga me causan: ¿las organizaciones empatizan verdaderamente con las causas que dicen apoyar o simplemente emprenden acciones para tomar la fotografía, ser parte de la tendencia y hacer esfuerzos de relaciones públicas con diferentes medios y canales de comunicación para que los públicos sepan que están haciendo algo por “apoyar”?

Espero que mi pensamiento paranoico sea solo una idea paranoica, y que las empresas realmente pongan en acción estas actividades porque tienen una verdadera preocupación por hacer de sus espacios lugares de trabajo donde las personas quieran y deseen pasar parte de su tiempo.

Humanizar las organizaciones ha sido una tarea compleja siempre. Al final, los “tiempos modernos” siguen mostrando que el objetivo principal es producir más para incrementar los ingresos, lo peor es encontrar que son los mismos humanos quienes se encargan de deshumanizar los lugares de trabajo.

Incluso, se debe pensar también en los cambios generacionales y las actitudes que se van tornando cada vez más líquidas.

Sin duda, estas problemáticas representan una oportunidad de trabajo para los comunicólogos organizacionales que se dedican a estudiar a las empresas e instituciones para diagnosticar y proponer técnicas de intervención que les ayuden a mejorar su clima laboral.

## Referencias

Áurea. (2021). *¿Adaptación organizacional o adaptación al cambio organizacional?*. Disponible en: <https://www.aurea.global/post/adaptaci%C3%B3n-organizacional-o-adaptaci%C3%B3n-al-cambio-organizacional>. Consultado el 25 de febrero de 2022.

- Chaplin, C. (1936). *Modern Times*. Charles Chaplin Productions
- Darwin, C. (1859). *El origen de las especies*. Feedbooks. Disponible en: [https://www.uls.edu.sv/libroslibres/cienciasnaturales/origen\\_especies.pdf](https://www.uls.edu.sv/libroslibres/cienciasnaturales/origen_especies.pdf) Consultado el 15 de diciembre de 2021.
- Fernández, J., Urarte, M., y Alcaide, F. (2008). *Patologías en las organizaciones*. España: LID Editorial.
- Ferrer-Bonsoms, C. (2019). 21 empresas que no supieron innovar frente a los avances tecnológicos y fracasaron estrepitosamente. *Business Insiders*. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467> Consultado el 15 de diciembre de 2021.
- Forbes. (2020). Forbes Conecta: Servicio a domicilio, un nicho que será fundamental tras el coronavirus. *Forbes México*. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/negocios-servicio-domicilio-nicho-sera-fundamental-tras-covid-19/>. Consultado el 25 de febrero de 2022.
- García, L. (2020). *Home office, una opción laboral antes y después del coronavirus*.
- Ciencia UNAM. Disponible en: <http://ciencia.unam.mx/leer/1015/home-office-una-opcion-laboral-antes-y-despues-del-coronavirus>. Consultado el 25 de febrero de 2022.
- Gobierno de México. (2020). *Todo sobre el COVID-19*. Disponible en: <https://coronavirus.gob.mx/>. Consultado el 25 de febrero de 2022.
- Gordillo, A. (2021). Después de 50 años, la STPS actualizará las tablas de enfermedades de trabajo. *El Contribuyente*. Disponible en <https://www.elcontribuyente.mx/2021/04/despues-de-50-anos-la-stps-actualizara-las-tablas-de-enfermedades-de-trabajo/>. Consultado el 4 de marzo de 2022.
- Griffiths, Amanda, Leka, Stavroula & Cox, Tom. (2004). La organización del trabajo y el estrés : estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales / Stavroula Leka, Amanda Griffiths, Tom Cox. Organización Mundial de la Salud. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42756>
- IDM-2852. (2020). *Home Office durante la cuarentena*. Disponible en: [https://www.academia.edu/43087042/Home\\_Office\\_durante\\_la\\_cuarentena](https://www.academia.edu/43087042/Home_Office_durante_la_cuarentena). Consultado el 15 de diciembre de 2021.
- Indeed. (2021). *¿Qué es el home office y ha llegado para quedarse?*. Disponible en: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/home-office>. Consultado el 25 de febrero de 2022.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *El INEGI presenta resultados de la encuesta sobre el impacto generado por COVID-19 en las empresas (ecovid-ie), tercera edición*. Disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_TercEdi.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE_TercEdi.pdf). Consultado el 25 de febrero de 2022.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (s.f.) *Estrés laboral*. Disponible en <https://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>. Consultado el 4 de marzo de 2022.
- Instituto Nacional de Salud Pública (2022). *Los riesgos del estrés laboral para la salud*. Disponible en <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>. Consultado el 4 de marzo

de 2022.

IPADE. (2019). *¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa?*. Disponible en <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/>. Consultado el 6 de marzo de 2022.

Ley Federal del Trabajo. Última reforma DOF. (2021). Cámara de diputados del H. Congreso de la unión. México.

Martínez de Velasco, A. (2002). Escuelas del comportamiento organizacional. En Fernández Collado, C. (Coord.) *La comunicación en las organizaciones*. (pp.18-46) México: Trillas.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>. Consultado el 25 de febrero de 2022.

Orwell, G. (2013). *1984*. México: Penguin Random House Editorial.

Otero-López, J. M., Luengo, A., Romero, E., Gómez, J. A., y Castro, C. (2013). *Psicología de la personalidad. Manual de prácticas*. Barcelona: Ariel, S.A.

Poy, L. (2017). *Padecen estrés laboral, 40 por ciento de trabajadores en México*. La Jornada. Disponible en <https://www.jornada.com.mx/2017/10/07/sociedad/034n1soc>. Consultado el 4 de marzo de 2022.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Rocha, A. (2021). *Impacto del Home office en los colaboradores de México durante la cuarentena provocada por la COVID-19*. Disponible en [https://www.academia.edu/45165450/Impacto\\_del\\_home\\_office\\_en\\_los\\_colaboradores\\_de\\_Mexico\\_durante\\_la\\_cuarentena\\_provocada\\_por\\_la\\_COVID](https://www.academia.edu/45165450/Impacto_del_home_office_en_los_colaboradores_de_Mexico_durante_la_cuarentena_provocada_por_la_COVID). Consultado el 20 de noviembre de 2021.

Téllez, C. (2021). *Cierran 1 millón de negocios por pandemia*. El Financiero. Disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mas-de-un-millon-de-establecimientos-cerrarona-causa-del-covid-19-en-2020-inegi/>. Consultado el 25 de febrero de 2022.

Timm, P. (2003). *Diagnóstico de la comunicación organizacional*, en Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. *Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional*, (pp. 15-48) México.

---

# EPÍLOGO

Ana Miriam Cabrera Delgado

Juana Freyre Galicia

Nohemí González Díaz Barriga

*Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa* es un libro escrito por cuatro especialistas en organizaciones, que trata, desde distintas vertientes, el significado, las consecuencias y la trascendencia de la comunicación organizacional.

El primer texto *La muerte de Nietzsche y la remasterización de Dios: cuando las organizaciones siguen sin pasársela bien*, del doctor Miguel Ángel Maciel González, expone un análisis epistemológico de la teoría de la comunicación organizacional, partiendo de la sospecha de las estrategias y significados de la comunicación dentro y fuera de las instituciones. De este modo, devela los usos que hace el capitalismo posmoderno de la comunicación para hacer parecer a la nueva forma organizacional como gentil, racional y respetuosa; en donde constantemente existe una dinámica que rehúye explícitamente la confrontación para mantenimiento de la supuesta cordialidad. Esta imagen respalda la interacción dentro de esta estructura financiera y social, yendo en contraflujo de la propia naturaleza de la convivencia humana, en donde la disparidad es inevitable y, por el contrario, puede convertirse en una zona de complemento y desarrollo.

Al analizar el verdadero significado de la flexibilidad y la eficacia, el lenguaje empresarial, la tecnología y el consumo, explica cómo la condición productiva del siglo xxi se orienta a la pauperización del trabajo asalariado. Este hecho no solo promueve la inseguridad laboral,

---

sino que justifica la constante y diversificada explotación del trabajador, fenómenos que ahora se denominan a través del uso de nuevas palabras que suavizan la realidad que describen. La tecnología y su uso en la producción de bienes y servicios también promueve la intensificación de la explotación laboral y la multiplicación de actividades a realizar por el trabajador que desarrolla una falsa necesidad por tener y renuncia a su posibilidad para ser. Para intensificar la extracción de la riqueza se ha favorecido una estructura selectiva, donde el beneficio se concentra en determinados elementos, a diferencia de los participantes en el proceso para obtener dicha ganancia. Para explicar el fenómeno, el autor menciona cuatro aspectos que le han permitido a este sistema sostenerse: la flexibilidad y eficiencia, lenguajes empresariales, tecnología y ligereza ligada al consumo.

Nietzsche, definido como uno de los maestros de la sospecha en el texto del doctor Maciel, permite dilucidar ontológica y epistémicamente el proceso a través del cual se ha construido una moral que justifica la competencia, la soledad y el individualismo social que domina en todos los espacios de la existencia moderna.

El análisis del discurso de los más renombrados gestores empresariales permite dar cuenta del uso ideológico y legítimo del nuevo orden de explotación laboral, de tal modo que aparece un modelamiento de la conducta y hasta de la capacidad de expresar emociones, si es que se desea pertenecer a la organización. Fingir, ocultar y disimular problemas, sentimientos e indisposición será vital para conservar el empleo en el nuevo orden laboral. En este escenario, se usa a la comunicación dentro del ambiente laboral como garante del funcionamiento de la socialización y del mejoramiento del conocimiento, poniendo al individuo como protagonista del conflicto.

En la competencia y la competitividad el conflicto es factor fundamental, y aparecen como los atributos mejor justificados por las nuevas teorías en el área. Sin embargo, nos advierte el doctor Maciel, ello nos acerca al límite de nuestra posibilidad de autocontrol, porque resulta que la integración de la tecnología en la vida cotidiana, supuestamente para garantizar la calidad que emana la competencia organizacional, se vuelca sobre nosotros para limitarnos, aunque el uso de ciertos recursos como la lectura de biomarcadores, sea incierta y altamente falible.

La comunicación organizacional en el periodo neoliberal ha invadido prácticamente todas las esferas de la vida social, la educación no quedó exenta y se ha convertido en la mayor parte de las veces en su reproductora, de modo que la crítica a las nuevas maneras de producir se diluya o prácticamente no exista.

---

Tal es el avance de estas argumentaciones, que hoy en día el metaverso, aun con todas las fallas en seguridad informática, se presume como la panacea por venir. En este espacio la corporalidad no es relevante, porque tal parece que la realidad podrá ser esencialmente suplantada por su representación. Los datos, entonces, podrían ser más relevantes en sí mismos que la propia persona. La condición humana, ciertamente, pierde terreno frente a la inteligencia artificial, entre esencias y devenires como parte de sus incógnitas vivenciales. De ese modo, las personas que dan vitalidad y cambio a toda organización quedan privadas de los procesos intrínsecos.

Para finalizar, se nos plantea que esta comunicación organizacional, que puede incluso ofrecer como parte de su dominio un salario emocional, se extiende en todos los niveles sociales y no se queda solamente en las instituciones productivas. Pese a su avasalladora fuerza, parece que la comunicación organizacional, siendo un proceso, puede ser modificada en beneficio de la persona real y la comunidad. Para ello el doctor Maciel nos deja en su texto propuestas que podríamos ejecutar, completar o mejorar. Pues el autor retrata una realidad que, a pesar de ser identificada por la mayoría, no ha resonado lo suficientemente fuerte para popularizar lo volátil de la relación humana en las organizaciones. Así, como parte del fenómeno del metaverso, esta presencia de las personas se está reemplazando fácilmente por sistemas automáticos e inteligentes.

El maestro Alejandro Sampedro Mendoza en *A mal entendedor, oídos sordos. Sobre el conflicto y la comunicación organizacional*, nos habla sobre el conflicto y la comunicación organizacional. Para adentrarnos en su tema, nos refiere al análisis del origen de los conflictos y las diversas formas de solucionarlos y prevenirlos. Este texto plantea la posibilidad limitada que tenemos los humanos para comprender lo que nos quieren comunicar y la habilidad que tenemos para transmitir nuestros deseos y necesidades. Un posible origen de las organizaciones puede estar en la prehistoria, donde los diferentes grupos de homínidos buscaban incrementar las posibilidades de supervivencia. Si se parte de esa idea, luego de haber experimentado diferencias evolutivas, tanto en el orden biológico como en el social, se puede explicar que la dificultad para comprendernos no solo proviene de los problemas de comunicación, sino de los roles de poder. Sampedro agrega otra categoría que permite comprender el tipo de conflictos a los que nos enfrentamos si se alude a la personalidad. Así, a partir del maquiavelismo y el narcisismo nos propone comprender que habrá quienes busquen sobre todo reconocimiento y admiración, mientras que otros desearán poder. Estos rasgos dominantes han dificultado la aparición de verdaderos líderes organizacionales, por lo que una opción para las organizaciones es localizar a los líderes informales que pueden ser de ayuda para mantener algo de coherencia, pues en las instituciones de carácter transnacional un problema a asumir

---

es la necesidad de recuperar la cultura local para beneficio de la propia organización, de ahí la relevancia del liderazgo.

La comunicación eficaz es, en ese sentido, la mejor herramienta para evitar los conflictos, pues la mediación da por sentado que las partes involucradas en el problema son incapaces de resolverlo. Por tanto, si se establecen métodos que lleven información oportuna, eficiente y solo la necesaria a todos los miembros de la organización, se evitan los conflictos. Un elemento que puede ser eficiente para ese objetivo es la capacitación en comunicación eficaz, compensado a la misma naturaleza humana que detona al conflicto, como respuesta competitiva, para la obtención de recursos limitados. En este contexto se reconoce al conflicto como un factor inevitable dentro de las organizaciones, a pesar de que la cultura organizacional impulse la comunicación eficaz y asertiva. El conflicto es propio de las personalidades humanas, hecho que justifica la necesidad de capacitación al interior de la organización.

El siguiente texto, *Jefes mexicanos: déspotas y ecpáticos*, del maestro José Arturo Salcedo Mena, hace una crítica partir de una investigación de macrodatos. Presenta al lector una perspectiva de lo que piensan los mexicanos de sus jefes y el tipo de problemas de relación que se pueden detectar.

Este análisis echó mano de Google Trends para conocer la frecuencia con que los mexicanos han buscado la palabra “jefe”, de 2004 a la fecha; además se apoyó de la función de “autocompletar” de Google, y de *AnswerThePublic.com*, que sirve para conocer las preguntas las personas hacen que sobre un término. Salcedo encontró cosas tan interesantes como el hecho de que las personas busquen cuestiones relativas a los jefes en fin de semana, que la Ciudad de México y el Estado de México son los estados que buscan más información sobre el particular, además de que las preguntas que se realizan están orientadas a buscar formas para defenderse del maltrato y abuso en el que incurrir los jefes, como punta dentro de la estructura jerárquica organizacional. El autor enlista los resultados obtenidos como una serie de frases particulares y contradictorias, que abarcan desde el liderazgo hasta condiciones resultantes de relaciones ríspidas entre los empleados y sus supervisores. Este análisis partió de las tendencias asociadas con metabuscadores y bases de datos en México, a las cuales una sección significativa de la población tiene acceso.

El último texto que integra este libro se titula *Del parecer al ser: organizaciones y su relación con los colaboradores*. Aquí, el maestro Arturo Ulises Rocha Paz analiza la relación que establece la organización con sus colaboradores, los cambios que esta relación ha presentado a partir de la aparición de la pandemia por COVID 19, y su impacto en la manera en que se lleva a cabo la actividad productiva cuando se introduce, en algunas áreas, el trabajo a distancia.

---

Porque en efecto, la pandemia obligó a realizar cambios en la forma de hacer el trabajo. Las enfermedades derivadas de esa situación fueron distintas. La miopía, el estrés y la depresión son los ejemplos más destacados.

Para dar cauce al funcionamiento de la organización durante el confinamiento por la pandemia por COVID-19, las organizaciones incluyeron en su plan de acción el *home office*, que como se cita en el texto: “La pandemia obligó a muchas empresas a implementar esta forma de trabajo para continuar operando”. Aunque la pandemia también visibilizó el síndrome de burnout, al grado de hacer que el trabajador manifieste “sentirse satisfecho hasta morir, hasta terminar exhausto, sentirse agobiado para sentir una autorrealización”, sin dejar atrás que, para las personas activamente laborales, sus días de descanso incluyen la rumiación laboral de la cual “ya no pueden escapar”, es decir, no existe un descanso real del proceso productivo.

Contextualiza su aportación mediante un recorrido sintético sobre las explicaciones teóricas del humanismo, la teoría de sistemas y la teoría contingente, y señala que en todas se reconoce una interacción desigual. A propósito de lo satisfactorio que fue para la organización y sus miembros variar la manera de producir, muestra testimonios sobre algunos beneficios que se mencionan para México. Además, refiere los datos obtenidos por Rocha en un estudio realizado en 2021 acerca de la percepción de trabajadores mexicanos sobre los beneficios del trabajo a distancia.

Adicionalmente, se hace un símil de las enfermedades humanas con las que padecen las organizaciones en términos de comunicación entre sus miembros y posibles clientes. Llama la atención que aparezca una lista de 41 patologías detectadas en ellas. Se describe, por ejemplo, que existen organizaciones que padecen: artrosis, miopía, sordera, autismo, etcétera, y cómo estas se expresan hacia adentro y hacia afuera.

Las patologías que se pueden desprender de estas hacia los propios trabajadores, llevan al autor a realizar una revisión de los riesgos psicosociales del trabajo y a exponer que las propuestas de comunicación con los trabajadores pueden contener fuertes dosis de manipulación que enajenan al empleado.

En síntesis, el libro *Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa* permite vislumbrar la parte oscura que toda organización lleva en sus entrañas, pues es producto también de un sistema que tiene enorme preferencia por la acumulación del poder y poco o nada de interés por la persona humana.

# SOBRE LOS AUTORES

## MANUEL MARTÍN SERRANO

Posee los títulos de Psicólogo con Especialidad en Psicología Clínica por la Universidad Complutense de Madrid, Doctor en Filosofía y Letras por la Universidad Complutense de Madrid, y *Docteur en Lettres et Sciences Humaines* por la Universidad de Estrasburgo. Tiene la categoría de Catedrático Emérito y Profesor Honorífico en la Universidad Complutense de Madrid, en donde ha impartido las asignaturas de Teorías de la Comunicación, Métodos en la Investigación de la Comunicación, y Modelos Epistemológicos Contemporáneos en Comunicación, Ciencias Humanas y Sociales. Sus líneas de investigación son: 1. Epistemología, teoría, metodología de las ciencias del hombre y de la sociedad; 2. Teoría y metodología de la comunicación; 3. Teoría, metodología e investigación de las mediaciones sociales; 4. Antropogénesis, sociogénesis, transformaciones sociohistóricas; 5. Ontogénesis y socialización. Sus principales libros publicados son: *L'Ordre du Monde a través la T.V. Structure du discours électronique* (1974), *La mediación social* (1977), *Métodos actuales de investigación social* (1978), *La producción social de comunicación* (1986), *Teoría de la Comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad* (2007).

## MIGUEL ANGEL MACIEL GONZÁLEZ

Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, Maestro en Estudios Políticos y Sociales, y Doctor en Pedagogía, por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Posdoctor por la Universidad del Distrito Federal. Es profesor definitivo de la Licenciatura en

Comunicación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM en la Licenciatura en Comunicación; y profesor en instituciones privadas a nivel posgrado como la Universidad del Valle de México (UVM), la Universidad del Distrito Federal, la Universidad Salesiana y la Universidad Tecnológica Americana en Línea. Es coautor de los libros *ISKOM La ingeniería Social de la Comunicación* (2015), *Inteligencia cualitativa para la investigación en ciencias del cambio: teoría y prácticas estratégicas* (2015), *Perspectiva crítica del sistema educativo mexicano* (2015), *La comunicación y sus encuentros creativos con la cultura y el arte* (2019), y *Memorias del pensar y sentir: lo absoluto, mundano e (im)posible* (2020). Además, ha presentado ponencias sobre temas de comunicación y educación para la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, la UNAM, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Autónoma del Estado de México y la UVM.

## ALEJANDRO SAMPEDRO MENDOZA

Maestro y Licenciado en Comunicación por la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Profesor de asignatura en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), Unidad Huehuetoca. Investigador en educación media y superior, comunicación y cultura. Ponente en diversos eventos académicos de la UNAM, UAEMéx, y la Red Iberoamericana Sobre Tendencias en Investigación y Comunicación Científica. Autor de la novela corta *La Última Guerra* (2009) y coautor del libro *Memorias del pensar y sentir: lo absoluto, mundano e (im)posible* (2020).

## JOSÉ ARTURO SALCEDO MENA

Tiene los títulos académicos de Licenciado en Relaciones Internacionales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestro en Ingeniería en Imagen Pública por el Colegio de Consultores en Imagen Pública, y Máster en Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Desde el año 2006 es profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es parte del cuerpo docente del seminario ‘Organización, Comunicación y Cultura’ de la UNAM. En la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM tiene el nombramiento de Técnico Académico Titular “B” de tiempo completo, en el área de Investigación Aplicada en Imagen Corporativa e Institucional, de la Unidad de Investigación Multidisciplinaria. Sus líneas de trabajo académico son: imagen pública, relaciones públicas, comunicación organizacional, redes sociales, y gestión de crisis. Es coautor de los libros *Iniciativas Transnacionales de Educación, Diálogo y Ayuda Humanitaria* (2012), *Combate al terrorismo: una visión multidisciplinaria* (2020), *Memorias del pensar y sentir: lo absoluto, mundano e (im) posible* (2020).

## ARTURO ULISES ROCHA PAZ

Licenciado en Comunicación por la FES Acatlán – UNAM, y Maestro en Comunicación Estratégica por la Universidad Iberoamericana. En AB Estudio de Comunicación fue Consultor en Comunicación Organizacional y Digital (2017-2019); en la FES Acatlán - UNAM se desempeñó como coordinador de la estrategia de comunicación digital (2013-2017); en Ingenia Agency trabajó como community manager y analista digital (2012-2013); y para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fue consultor de Comunicación (2009 y 2010). Actualmente, atiende diferentes necesidades de comunicación estratégica, organizacional y digital para pequeñas y medianas empresas en Orquesta Comunicación. Su labor en el campo profesional la complementa como docente en la UNAM; asimismo, imparte cursos correspondientes a las temáticas de comunicación, identidad, marketing digital, redes sociales y tecnologías de la información y comunicación.

## ANA MARÍA CABRERA DELGADO

Es Licenciada en Enfermería y Especialista en Enfermería Nefrológica, por la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México; y Maestra en Educación por la Universidad Tecnológica de México. Posee experiencia asistencial como enfermera en servicio de hemodiálisis, enfermera general en servicio de urgencias, enfermera especialista en servicio de diálisis peritoneal, y enfermera en área COVID. Se ha desempeñado como profesora a nivel licenciatura y posgrado en Enfermería y Enfermería Nefrológica.

## JUANA FREYRE GALICIA

Es licenciada y maestra en Sociología por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y maestra en Psicología por la Universidad del Distrito Federal. Es investigadora en ciencias médicas del Hospital Psiquiátrico Fray Bernardino Álvarez, adscrita a la Unidad de Enseñanza e Investigación; en este mismo hospital, es miembro del Comité de Investigación. Cuenta con 34 años de experiencia en investigación sociomédica. Ha realizado 38 publicaciones. Se ha desempeñado como docente en la Universidad Intercontinental; y, desde hace 27 años, es profesora de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza de la UNAM. Es asesora metodológica de tesis de licenciatura y de la especialidad de Psiquiatría en esta misma Facultad.

## NOHEMI GONZÁLEZ DÍAZ BARRIGA

Es doctorante en Educación por la Universidad del Distrito Federal, maestra en Ciencias del Deporte Alto Rendimiento por la Universidad de Fútbol, y licenciada en Educación Física por la Escuela Superior de Educación Física. Cursó un diplomado en Recursos Digitales en la Planeación Didáctica, y otro más en Integración de TIC en las Asesorías Académicas con Moodle, en la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha colaborado en cursos para profesores de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), y ha impartido diversas conferencias nacionales. Participó como coautora de las guías-cuadernos de trabajo académico del Colegio de Educación Física, para IV y V año; y, a su vez, coordinó el diseño editorial de la guías-cuaderno de Educación Física, IV año, en febrero de 2018. Ha sido responsable y participante de proyectos INFOCAB y PAPIME. Actualmente es profesora de asignatura “A” definitiva en la materia de Educación Física IV y V, y coordinadora de Educación Física y Actividades Deportivas en la ENP, Plantel 8 “Miguel E. Schulz”.

**Entropía: mal de amores organizacional  
Hacia una retroacción comunicativa**

ISBN 00000 0000 0000 00000

Esta publicación digital se terminó de producir en enero de 2024. Su edición y diseño estuvieron a cargo de:

**D.R. © Grupo Becas para la Superación Educativa de México S.C.  
Universidad UDF Santa María**

Cedro No. 16, Colonia Santa María la Ribera, Alcaldía Cuauhtémoc, México, Ciudad de México, C.P. 06400.

**[www.udf.edu.mx](http://www.udf.edu.mx)**  
Tel. 55 3611 0030

EDITORIAL  
UDFSM

Universidad UDF Santa María  
Dirección Académica  
Coordinación de Investigación  
[www.udf.edu.mx](http://www.udf.edu.mx) Tel. 55 3611-0030

EDITORIAL  
UDFSM