



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**“LA CONSTRUCCIÓN DISCURSIVA DE LA AUTOEXPLOTACIÓN LABORAL EN  
TORNO AL TRABAJO LÍNEA DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19: EL CASO  
DE UNA INSTITUCIÓN DE GOBIERNO FEDERAL”**

para obtener el grado de:

**Maestro en Estudios Organizacionales**

Presenta:

**Lic. Miguel Ángel Olvera Cano**

MATRICULA: 2213801697

ORCID: 0000-0002-0369-1586

*miguelangelolveracano@gmail.com*

**Director:** Dr. Antonio Elías Zarur Osorio

Jurado:

**Presidente:** Dr. Antonio Elías Zarur Osorio

**Secretaria:** Dra. María Anahí Gallardo Velázquez

**Vocal:** Dra. Diana de Luna Martínez

Iztapalapa, Ciudad de México

a 20 de mayo del 2024

Vo. Bo.

Dra María Teresa Magallón Diez  
Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales

Vo. Bo.

Dr Antonio Elías Zarur  
Director de Tesis

## **Agradecimientos**

A la Universidad Autónoma Metropolitana, por recibirme estos dos años y dejarme vivir el sueño de formar parte de su comunidad universitaria.

Al CONAHCYT, por darme la seguridad financiera para dedicarme a la noble labor de la investigación tan necesaria para nuestro país.

A mi posgrado en Estudios Organizacionales, la Doctora Teresa Magallón y todo su equipo por el acompañamiento, comprensión y su excelente calidad humana.

Al Doctor Antonio Elias Zarur, gracias por mis primeras canas, espero yo no haberle sacado tantas. No pude haber tenido mejor asesor, lo estimo y admiro siempre.

Al Doctor Francisco Arias, doy gracias por haber encontrado a una persona tan noble y desprendida en este camino académico.

Al Profesor Guillermo Almada, por enseñarme lo que es resistir en los momentos más difíciles y confiar en los procesos.

A Sandra, mi terapeuta, por tomar a una persona hecha pedazos y ayudarle a recomponer su camino cuando más lo necesitaba.

A mis compañeros, por todas esas clases donde no solo los escuchaba ser las personas más inteligentes que he conocido en la vida, sino también las más divertidas y amables.

A mis amigos, el motor que hace que todo valga la pena.

A los participantes de mi estudio, por ser valientes y permitirme entrar en sus vidas e historias.

## **Dedicatoria**

Para mi mamá y mi prima, sobre su gigantesco amor me alcé por encima de las montañas para ver qué más me tenía preparado el destino lejos de casa.

Para Ilka, me inspiraste a enfrentar mis miedos y caminar mi propio camino, pero sobre todo, me enseñaste que todavía soy capaz de soñar. Fuiste un hogar fuera del hogar.

Para Pato, un faro en la oscuridad.

Para Pepis, sin ti nada de esto hubiera sido posible.

*“El silencio no es la ausencia de algo, sino la presencia de todo”*

*- Gordon Hempton.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
I. Planteamiento del problema.....	6
II. Pregunta de investigación.....	7
III. Objetivos.....	7
IV. Estado del Arte.....	8
<b>CAPÍTULO 1: POSTURA TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
1.1 El poder y el discurso.....	20
1.1.1 Las relaciones de poder en las organizaciones a través del discurso... 21	
1.1.2 El orden del discurso.....	25
1.1.3. La hegemonía y los grupos subalternos.....	29
1.1.4. Gubernamentalidad, inteligibilidad y espacialidad del poder.....	31
1.1.5. Psicopolítica: Más allá de la disciplina y el control.....	36
1.2. La evolución de las subjetividades del trabajador en relación al trabajo.....	45
1.2.1 El conflicto originado por la ética del trabajo.....	46
1.2.2 La trampa del Estado benefactor hacia la individualización del trabajo	53
1.2.3 El trabajador enfermo de sí mismo en el Siglo XXI.....	60
1.2.4 La estupidez funcional como método de resistencia del trabajador.....	69
<b>CAPÍTULO 2. POSTURA METODOLÓGICA.....</b>	<b>75</b>
2.1 Metodología cualitativa.....	76
2.2 Etnografía organizacional.....	77
2.2.1 Estrategia etnográfica.....	78
2.2.2 Pregunta de conocimiento.....	79
2.2.3 Ubicación y acceso.....	80
2.2.4 Relaciones de campo.....	81
2.2.5 Tiempo etnográfico.....	84
2.2.6 Observación y participación.....	85
2.2.7 Suplementación.....	86
2.2.8 Redacción.....	89
2.3 Etnografía virtual.....	90
2.3.1 Consideraciones metodológicas de la etnografía virtual.....	92
2.3.2 Retos de la etnografía virtual.....	93
2.4 Aplicación de la metodología a la Idónea Comunicación de Resultados.....	95
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y HALLAZGOS.....</b>	<b>100</b>
3.1 La reconstrucción de la experiencia pandémica en torno al trabajo en línea en una organización del gobierno federal.....	101
3.1.1 Las disonancias del conflicto en una organización.....	101
3.1.2 El alza en la productividad durante la pandemia del COVID 19.....	111
3.1.3 Trabajo en casa como prestación para el trabajador.....	120
3.2 El trabajo en línea durante el cierre de año.....	124
3.3 Hallazgos.....	137

<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>144</b>
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>149</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>154</b>

## INTRODUCCIÓN

A finales de noviembre de 2019 comienza a gestarse desde Wuhan, China, lo que fue la primera gran pandemia del Siglo XXI. En México se contabiliza el primer caso del nuevo coronavirus a finales de Febrero de 2020 y a mediados de marzo del mismo año se declaró un confinamiento social para afrontar al COVID-19 prohibiendo cualquier tipo de actividad presencial a excepción de servicios esenciales por 30 días (Gobierno de México, 2020), pero que se vería extendida durante casi dos años. Este acontecimiento marcó un hecho sin precedentes donde las organizaciones tuvieron que reconfigurar sus procesos laborales para adaptarse al aislamiento mediante la implementación del trabajo a distancia como una medida global para mitigar los efectos negativos, tanto sociales como económicos, que la pandemia traería consigo (Benavides et al., 2021 pág. 2).

Después de situar lo anterior buscaremos aterrizar esta realidad hacia un análisis que busca entender cómo se construyó esta experiencia a partir de los hechos acontecidos antes, durante y después de la pandemia de COVID-19 en una organización del gobierno federal en sus oficinas centrales de la Ciudad de México. El organismo público fue uno de los pocos privilegiados en la región que pudieron continuar con su trabajo desde casa durante el confinamiento social, sin embargo, esta experiencia presentó distintos retos; el más grande quizás fue tener que migrar hacia procesos laborales a distancia de manera abrupta y sin experiencia previa, obligando al trabajador a acondicionar sus espacios privados en el hogar para poder continuar con sus labores a la distancia aún fuera de sus horas de trabajo para cumplir con las expectativas de la organización.

Lo sorprendente fue que a pesar de las dificultades que se encontraron las organizaciones en esta transición, como resultado de este proceso con aparentes resultados positivos, la organización del gobierno federal analizada en esta idónea comunicación de resultados añadió a las prestaciones de sus empleados la posibilidad de tener cierta cantidad de días de trabajo a distancia al mes lo cual implica que, dependiendo de la unidad o departamento, es posible realizar tu trabajo desde casa hasta por dos semanas manteniendo el mismo sueldo. Sin embargo, esta nueva medida ha sido recibida con cierto tipo de resistencia y no es bien vista por algunos trabajadores dentro de la organización; los jefes, por ejemplo, se empeñan en negar el permiso a sus subordinados de realizar trabajo en casa por la pérdida de tiempo y agilidad para cumplir metas, mientras que en algunos otros casos incluso se plantean que la ejecución de estas medidas dista mucho de ser un beneficio para los trabajadores. Nuestro objetivo será descifrar cómo fue posible la coordinación de los trabajadores a la distancia para mantener los procesos laborales que permitieron la implementación del trabajo a distancia como prestación permanente si evidentemente es una situación que polariza a los miembros de la organización.

¿Tendrá que ver con la ausencia de autoridad frente a la virtualidad ante el aislamiento de los trabajadores en la postura negativa frente a estas medidas? ¿Obedecerá a una lógica de descentralización en la toma de decisiones con equipos de trabajo más horizontales en la postura positiva? O será que la experiencia pandémica otorgó nuevas herramientas a la organización para diseminar dinámicas de vigilancia y control, o autovigilancia y autocontrol, de los cuales, en algunos sectores de la organización, por sus condiciones de puesto y

tareas, pueden ser aplicados de manera más efectiva que en otros lados, pero que de igual manera continúan replicando el abuso de poder para mejorar el rendimiento de los trabajadores al utilizar el trabajo a distancia como una extensión de la oficina fuera del horario laboral; estar conectado todo el tiempo y a toda hora en un afán de disfrazar de prestaciones de los trabajadores un nuevo mecanismo para interiorizar la autoexplotación en beneficio de la organización.

Para la construcción de esta investigación desarrollaremos lo antes propuesto a lo largo de tres capítulos. El primero de ellos se dedicará a estructurar la fundamentación teórica del poder bajo la cuál estaremos analizando el fenómeno de nuestro caso. A lo largo de dos apartados comenzaremos a entrelazar la evolución de los estudios sobre la dimensión del poder en las organizaciones utilizando el dispositivo del discurso como el vehículo principal de nuestra propuesta ontológica con su eventual influencia en la construcción del fenómeno histórico y social del trabajo y su relación con el trabajador hasta situarnos en un posible contexto actual del presente post pandémico.

En el capítulo número dos expondremos los motivos por los cuales optamos por seguir una metodología cualitativa utilizando la técnica de la etnografía organizacional para explorar el fenómeno de las relaciones de poder en el trabajo en línea durante la experiencia pandémica del COVID-19. Con ello expondremos una serie de consideraciones para entrar, observar, analizar y presentar nuestros hallazgos de campo, así como dimensiones a tomar en cuenta para realizar una etnografía virtual.

El capítulo número tres contiene los hallazgos obtenidos de nuestra investigación posterior al análisis de información recopilada a través nuestro diario de campo, entrevistas y documentos oficiales de la organización que fuimos recopilando. Gracias a ellos obtuvimos un retrato cronológico de cómo se construyó la experiencia pandémica en la organización, así como la influencia del discurso sobre el trabajador y la reconfiguración de relaciones de poder en las que se vio envuelto durante la implementación del trabajo en línea. Para presentar estos resultados se establecieron una serie de categorías, que con base en la postura teórica presentada para este estudio, se estructuraron para dar contexto sobre la organización y rescatar los eventos más relevantes que nos ayudaron a lograr el cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación.

Para finalizar proponemos una serie de reflexiones finales sobre el conocimiento construido y los retos que supone en un futuro continuar con el estudio de las dinámicas que el trabajo en línea y la pandemia trajeron consigo en las organizaciones.

## **I. Planteamiento del problema**

Esta investigación se propone entender cómo se construyeron los mecanismos del trabajo a distancia de esta organización del gobierno federal a partir de la experiencia que la pandemia trajo consigo en el cual buscaremos tratar de reconocer y analizar evidentes nuevas formas de entender el trabajo derivados del uso de recursos digitales. Para lograrlo planteamos realizar un análisis de las

dinámicas de poder que se reconfiguraron en el contexto de la pandemia a partir del trabajo a distancia tomando en cuenta las resistencias y oposiciones que los trabajadores han ejercido sobre las mismas. Entender esta nueva dinámica organizacional nos permitirá comprender cómo se ejerce el poder en el trabajo a distancia, quién lo ejerce, y sobre todo, cómo es disputado desde la organización por los actores que pertenecen a la misma.

## **II. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las dinámicas de poder en juego para la construcción del discurso sobre la implementación del trabajo a distancia en una organización del gobierno federal durante la experiencia pandémica de Covid-19?

## **III. Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la construcción del discurso en torno del trabajo a distancia durante la coyuntura de la crisis sanitaria provocada por COVID 19 y las formas de resistencia que se producen por parte de los subordinados en una organización del gobierno federal.

### **Objetivos específicos**

- Analizar las narrativas claves, mensajes y estrategias discursivas empleadas por los actores de la organización para establecer la implementación del

trabajo a distancia durante el periodo pandémico con base en los objetivos, valores e intereses de una organización del gobierno federal.

- Investigar el rol de las dinámicas de poder que influyeron en la formación y diseminación del discurso para la implementación del trabajo remoto durante la pandemia.
- Recopilar las experiencias y percepciones de los empleados con respecto a las medidas que se llevaron a cabo durante la transición hacia el trabajo a distancia y cómo estas impactan su trabajo, bienestar y autonomía.
- Identificar las estrategias de resistencia generadas por los empleados para desafiar y negociar las medidas impuestas para la realización del trabajo a distancia así como su influencia para alterar el orden del discurso y las estructuras de poder dentro de la organización.

#### **IV. Estado del Arte**

En el caso de los trabajadores, el reto del trabajo a distancia durante la pandemia del COVID 19 representó la adaptación frente a distintas variables y condiciones de acuerdo al contexto en el país en el que se encontraban durante la pandemia. Esto implicó un cambio abrupto frente a los recursos, tanto tecnológicos, económicos y sociales, así como las características del empleo en el cual se desarrollaban. En el contexto mundial podemos encontrar que antes de la pandemia:

“El 7.9 por ciento de la fuerza de trabajo laboral mundial —aproximadamente 260 millones de trabajadores— trabajaba desde el domicilio de forma permanente (...) sin embargo en los países de ingreso alto esta cifra llegaba al 55.1 por ciento”. (Organización Internacional del Trabajo, 2022, pág. 9)

Con esto podemos deducir que previo al periodo pandémico países con un mayor desarrollo económico dentro de ciertas condiciones tenían una mayor probabilidad de poseer los recursos para poder afrontar el reto pandémico al contar con una infraestructura previa que les permitiera desarrollar los procesos laborales que los nuevos tiempos exigían para la seguridad de sus trabajadores.

Por otro lado, en el contexto de Latinoamérica, los retos respondieron a nociones que pusieron a la región en desventaja a partir de carencias que en otras partes del mundo ya habían sido superadas o por lo menos mitigadas de mejor manera. Estas condiciones parten desde distintos fenómenos relacionados con la pobreza y la precariedad como la brecha de acceso al internet para realizar actividades en línea donde hasta un 44% de la población no tenía el ancho de banda necesario para trabajar en línea junto con las condiciones profesionales y actividades económicas predominantes de la zona donde se estimaba que solo un 21.3 por ciento de las industrias podrían llevar a cabo este cambio (Benavides et al., 2021, pág. 4) mientras que los demás enfrentarían la pandemia sin un sueldo fijo debido al cierre de negocios por las medidas sanitarias. Esto también se vio reflejado en la pérdida de empleo, el cual fue un fenómeno mucho más común a comparación de otros lugares del mundo debido que la mayoría de los trabajos en la

zona están relacionadas con el comercio informal de contacto personal; países como Bolivia, Nicaragua o Paraguay centran su economía bajo esta lógica en dos terceras partes de su población económicamente activa (OIT, 2022, pág. 21). Por lo tanto, pensar en el trabajo en casa como una constante en las realidades del trabajador latinoamericano sería un error y más bien debemos tomarlo como el privilegio que unos cuantos tuvieron para mantener su sueldo durante el confinamiento social (Bridi, 2020, como se citó en Duraes et al., 2022, pág. 5) bajo el paradigma de las desigualdades antes mencionadas.

En México, si sumamos a los problemas de la región una serie de condiciones socioeconómicas del contexto pre pandémico como “la economía nacional y la cultura de trabajo, aunadas a los niveles de pobreza y altas tasas de empleo informal” (Martínez, Torres & Orozco, 2020 como se citó en Villavicencio-Ayub et. al., 2021, pág. 87) podemos concluir que el fenómeno del trabajo en casa durante el periodo de la pandemia debe ser abordado por investigaciones y análisis que permitan visibilizar las condiciones de inequidad tecnológica, económica y social como punto de partida para entender las nuevas configuraciones del trabajo que fueron repensadas y asimiladas dentro de la lógica en la cual la modernización de las relaciones laborales puede ser un vehículo para que la tecnología intensifique la precariedad y la pérdida de los derechos del trabajador en la región. (Duraes et al., 2022, pág. 3)

Un avance en materia de regulación fue la reforma al teletrabajo impulsada por el gobierno mexicano el 12 de enero de 2021 la cual prevé asegurar a personas que realicen el 40% de sus actividades desde casa con 9 derechos y 3 obligaciones

que entran en vigor como parte del contrato colectivo de los trabajadores que cumplan este requisito. Entre los puntos a destacar es que el patrón se ve obligado a proporcionar el equipo de trabajo necesario para realizar las labores desde el hogar (equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, etc.), hacerse cargo de los costos de los servicios necesarios para llevar a cabo las actividades correspondientes en materia de telecomunicaciones y una parte proporcional de la luz, así como respetar los tiempos de los trabajadores al terminar su jornada laboral el permitirles desconectarse. Por su parte el trabajador se ve obligado a acatar las limitaciones del uso del equipo únicamente para fines laborales, hacerse responsable de los daños ocasionados al mobiliario brindado por la organización e informar con anticipación los costos derivados en los servicios necesarios para lograr con éxito su jornada laboral (Gobierno de México, 2021)

Con estos cimientos es más fácil comprender la realidad de la lógica organizacional en Latinoamérica frente a los retos del presente post pandémico que podrán ayudarnos a preparar un futuro no distante en la cual el trabajo a distancia no va a desaparecer e incluso la zona podría tener un papel predominante para afianzar esta lógica de una nueva realidad laboral.

“De una encuesta realizada en 2020 se desprende que una quinta parte de la fuerza de trabajo probablemente siga trabajando a tiempo completo en esta modalidad una vez terminada la pandemia, y otra tercera parte lo haga a tiempo parcial. Del mismo modo, los resultados de una investigación (...) en ocho países que representan la mitad de la población mundial indican que entre el 20 y 25 por ciento de los trabajadores de las

economías avanzadas y alrededor del 10 por ciento de las economías emergentes podrían trabajar a domicilio entre tres y cinco días a la semana” (Florida, 2020, como se citó en OIT, 2022, pág. 11)

Este pronóstico intuye que, de una u otra forma, los trabajos comenzarán a adoptar el modelo a distancia o híbrido que probó su funcionalidad durante el periodo pandémico, pero que frente al contexto latinoamericano, donde los gobiernos tienden a tener una baja capacidad para fiscalizar y controlar el cumplimiento de normas, podría otorgar una nueva herramienta a la precarización laboral que intensifica el trabajo de las personas anteponiendo el incremento de la productividad como prioridad frente al bienestar del trabajador (Benavides et al., 2021 pág. 5). Las inequidades que se generan desde la relación asimétrica entre el trabajador y el capital durante la pandemia (Antunes, 2020 como se citó en Duraes et al., 2022, pág. 9) deben ser tomadas en cuenta para entender por qué resulta tan atractivo para los intereses de la organización el trabajo a distancia, y sobre todo, para entender si los trabajadores, que seducidos por la promesa de la flexibilidad y la independencia en sus labores, pueden estar sometiéndose a una dinámica contraria a sus expectativas.

Para llegar a este punto tenemos que comenzar a definir la realidad del trabajo en casa durante la pandemia partiendo desde cuestiones técnicas para después abordar el fenómeno social dentro del contexto latinoamericano y las respuestas que están surgiendo desde la investigación para entenderlo. Podemos iniciar retomando el significado de trabajo a distancia que se caracteriza “como toda situación en la que el trabajo se realiza total o parcialmente en una ubicación distinta

del trabajo predeterminado” (OIT, 2022, pág.9). Esto no debe ser confundido con el teletrabajo que “engloba a los trabajadores que utilizan TICs (tabletas, computadoras, teléfonos) para desempeñar su trabajo remotamente” (OIT, 2022 pág. 9); aunque ambos conceptos son utilizados de manera intercambiable en los estudios que abordan el tema aunque refieran a dos situaciones completamente diferentes: entorno laboral y digitalización de los procesos laborales, ambos fuera del espacio tradicional de la oficina. En el primero podemos incluir las condiciones antes mencionadas de infraestructura y equipo; pero también responden a procesos de gestión y comunicación basadas en flexibilidad y adaptación (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020, como se citó en OIT, 2022, pág. 14). En cuanto a la digitalización de los procesos laborales podemos hablar de la implementación de aplicaciones para realizar videoconferencias y compartir archivos en la nube así como otras plataformas de control y manejo de información acorde a las necesidades de la organización (Luned et al., 2020, como se citó en OIT, 2022, pág. 20) y las dinámicas como juntas, trabajo colaborativo y gestión de datos que se puedan generar con su uso.

Ambos son fundamentales para entender cómo funcionan las relaciones laborales dentro de las organizaciones que bajo el contexto pandémico encontraron distintos retos para continuar con el cumplimiento de sus objetivos; aunque lo importante no es enumerar cuántas o cuáles herramientas fueron utilizadas o no, sino cuál fue el efecto que estas tuvieron sobre el trabajador mientras las adoptó para cumplir con sus funciones dentro de la organización. Por ejemplo, un tema recurrente dentro de las investigaciones durante la pandemia ha sido el de la salud mental y su relación con la productividad donde la distancia tuvo efectos negativos

sobre la comunicación, los flujos de conocimiento y la vigilancia por parte de los directivos (OIT, 2022, pag. 14). “Los datos parecen indicar que la eficiencia de los trabajadores tiende a mejorar con niveles bajos de trabajo a distancia y a disminuir con niveles elevados como los observados durante la pandemia” (OCDE, 2020). Los trabajadores comenzaron así a cuestionar las mediciones del rendimiento tradicionales que suponía que la remuneración de sus actividades tendrían que ser evaluadas con base en la presencialidad y las horas trabajadas.

Frente al reto de la distancia y la adaptación a la misma el trabajador se encontró con más horas de trabajo para cumplir con las expectativas que la lógica presencial continuaba imponiendo teniendo el mismo salario (Deloitte, 2020, como se citó en OIT, 2022, pág. 15) donde, por ejemplo, en un estudio dentro del sector educativo argentino se encontró que el 44 por ciento de los trabajadores no podían dejar a un lado sus pendientes por el compromiso de lograr las metas diarias que lograba en la presencialidad aunque la jornada laboral ya hubiera terminado (Benavides et al., 2021 pág. 4). Este choque de productividad entre la lógica presencial y el trabajo en casa, junto con la presión de lograr objetivos a como dé lugar, generó efectos psicológicos negativos en los trabajadores como “intento y consumación del suicidio, incremento del enojo, irritabilidad, insomnio, ansiedad, exhaustividad, pobre concentración, desapego y estrés (...) que pueden generar rechazo al trabajo”. (Brooks et al., 2020, como se citó en Villavicencio et al., 2021, pág. 86).

Aunque esta es una visión general de los problemas que a nivel mundial trajo la pandemia para los trabajadores, algunos estudios han comenzado a sugerir

desde la realidad latinoamericana algunas razones por las cuales las organizaciones continuaron funcionando a pesar de los mismos. Para este trabajo se retoman dos narrativas con aproximaciones muy distintas: El estudio de México titulado: *Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México* donde los resultados resaltan la importancia del liderazgo y la dinámica diaria del trabajador sobre la productividad durante el confinamiento. (Villavicencio-Ayub et al., 2021). Por otro lado tenemos el estudio brasileño: *Teletrabajo durante la pandemia del COVID-19: ¿Una nueva trampa del capital?* que aborda el tema de la apropiación de la vivienda como espacio privado y uberización del trabajo que anula la colectividad laboral. (Duraes et al., 2021).

En el primero se hace un fuerte énfasis para colocar el rol de los líderes y una supuesta influencia positiva para la toma de decisiones y el desempeño en el equipo de trabajo (Policarpo y Borges, 2016, como se citó en Villavicencio et al, pág. 87) como una solución a los problemas antes mencionados del trabajo a distancia. El jefe debe generar influencia sobre lo que la autora denomina como seguidores para encontrar la productividad deseada. El estudio promueve que estos liderazgos deben de ser acompañados por la autonomía, el autocontrol y la capacidad creativa en sus equipos de trabajo a nivel organizacional y gubernamental (Cruz, Culebro y Méndez, 2020, como se citó en Villavicencio et al., pág. 91). Sin embargo, esta visión anula por completo el proceso de las relaciones laborales entre trabajadores y sitúa únicamente a la dinámica jefe-empleado como solución a los problemas que la pandemia trajo consigo.

Mientras tanto la segunda propuesta toma otro camino para explicar por qué las organizaciones mantuvieron su productividad durante la pandemia: La vigilancia mediante la digitalización del trabajo. Esto no es nada nuevo ya que según un estudio realizado por el Departamento Temático de Políticas Económicas, Científicas y de Calidad de Vida encontraron que el 50% de las cerca de 300 empresas encuestadas habían adquirido algún tipo de herramienta de rastreo y seguimiento de las actividades de sus empleados en sus dispositivos en la oficina antes de la pandemia (2021). Esta invasión de privacidad fue trasladada al espacio del hogar donde una de cuatro empresas optó por utilizar estos mecanismos en dispositivos personales (OIT, 2022, pág. 33) diluyendo el horario laboral y obligando al trabajador a estar siempre disponible para la empresa (Villavicencio et al., como se citó en Alcover, 2020, pág. 87). Podemos encontrar que los sistemas de vigilancia simplemente han encontrado formas más sofisticadas e invasivas para propagarse dentro de las organizaciones, pero ahora en un esfuerzo por trasladar la vigilancia hacia el hogar en un claro ejemplo de cómo la pandemia trajo consigo la apropiación del espacio privado del trabajador.

“Es la habilidad de los sistemas de vigilancia electrónico que exponen al individuo como la fuente del error de manera inmediata lo que provee el poder disciplinario. De la misma manera en la que el panóptico confiaba en que los sujetos vigilados estaban conscientes de que eran observados, los trabajadores están conscientes de que sus actividades están bajo constante revisión, un factor que combinado con cierta humillación pública acompañarán a la exposición de sus problemas, invocando una fuerte fuerza disciplinar” (Sewell y Wilkinson, 1992, pág. 282-283).

Con esto en mente podemos comenzar a plantear que tal vez estos supuestos liderazgos y manejo de grupo más bien sean formas de control donde las presiones sobre el trabajador sean el eje fundamental para elevar o mantener la productividad dentro de la organización durante el periodo pandémico. Aunado a esto podemos pensar que los sistemas de vigilancia y la creciente individualización en los espacios laborales sean herramientas que el trabajo a distancia promueva para reconfigurar los procesos de relaciones de poder como las conocemos con el fin de lograr sus objetivos a través de una vigilancia mucho más invasiva, y por lo tanto, que violenta los derechos laborales de los trabajadores al anular en su individualidad cualquier proceso de colectividad por la defensa de su bienestar.

Pareciera entonces que en la práctica el aprendizaje del periodo pandémico no pretende mitigar las desigualdades que el trabajador latinoamericano encuentra para afrontar el trabajo desde casa, ya que si bien encontramos medidas como las reformas del caso mexicano, estas no terminan por proteger al trabajador frente a la explotación que puso en segundo plano su salud mental para el funcionamiento de la organización. Más bien está encontrando en la narrativa del gerencialismo y el liderazgo nuevas maneras de reproducir el discurso capitalista por encima del discurso subversivo de la crítica a la individualización del trabajo como un ejercicio para imponer esta lógica a partir del sometimiento y reconocimiento de estas prácticas coercitivas. Estamos entonces no ante nuevos modelos de producción, porque el trabajo a distancia ya existía, pero si en un cambio dentro de un momento histórico, que al obedecer y fortalecer la lógica necesaria para mantener el status quo de la producción eficaz en las organizaciones, opta por la trampa de la

hibridación del trabajo para crear nuevas supuestas libertades que regulan las relaciones de poder hacia un nuevo paradigma hegemónico del trabajo a nivel mundial.

## **CAPÍTULO 1: POSTURA TEÓRICA**

Para la comprensión del fenómeno del trabajo en línea durante la pandemia del Covid-19 proponemos acotar dentro de la dimensión del poder analizada por los estudios organizacionales nuestra postura teórica. Con esto en mente buscaremos encontrar lo que el discurso representa para la construcción de las realidades dentro de las organizaciones, así como su influencia dentro de las relaciones que se establecen a partir de las mismas entre los trabajadores. Es clave para esta investigación no solo entender la evolución del discurso como fenómeno organizacional sino como a partir de este se han generado nuevas dinámicas sociales en relación a lo que el trabajo puede significar de acuerdo al contexto histórico en el cual se ha desarrollado.

En un inicio desarrollaremos de manera general los alcances que el discurso pueda tener como herramienta del poder para propagarse dentro de las organizaciones; más adelante recuperamos autores pudieron comenzar a vislumbrar cómo este fenómeno fue desarrollando dinámicas de prohibición, dominación y coacción de las libertades hasta verse entrelazado por fenómenos digitales que condicionan las acciones de las personas. En un segundo apartado contrastaremos el desarrollo de estas herramientas del poder para incrustarse en la dinámica laboral de los trabajadores, proponiendo una delimitación conceptual de lo que el trabajo ha significado a partir del discurso generado a partir del mismo para nuestra sociedad. El objetivo de esto es poder otorgar categorías a las acciones que los participantes de nuestro estudio comienzan a desarrollar durante su experiencia con el trabajo en línea dentro de la organización en la que trabajan para entender el porqué de sus comportamientos bajo esta dinámica.

## 1.1 El poder y el discurso

Comenzamos este apartado construyendo lo que para efecto de esta investigación llamaremos discurso de las organizaciones a través de las relaciones de poder así como los parámetros bajo los cuales queremos sustentar y delimitar este concepto. Su justificación se encontrará al repasar distintas posturas de autores que nos ayuden a dimensionar este enfoque que si bien no se encuentra como tal en la literatura clásica del poder, se propone como un acercamiento y herramienta propia para el análisis crítico del fenómeno organizacional que ocasionó el COVID-19 en una organización del gobierno federal. Porque el discurso se puede encontrar en la relación que existe entre la búsqueda de la racionalización de los fenómenos históricos y sociales con la construcción de los lineamientos establecidos por las élites simbólicas que dan orden sobre lo que se debe pensar “tal como los presidentes podrían controlar el discurso político y los docentes el discurso científico” (Van Dijk, 2004, pág 10).

Entonces por qué no visualizar que dentro de las organización, a través de las relaciones poder, también se establece un orden sobre cómo se debe entender la realidad que la rodea, así cómo esta debe de ser asimilada por el trabajador a partir de lo que los líderes de la organización pretendan imponer para mantener, diversificar o extender las condiciones que les permiten mantener sus posiciones de poder. Esto se estudia desde las organizaciones como parte de la ideología que une como si fuera una envoltura a la estructura a través de diferencias de estatus (Mintzberg, 1989, pág. 275) y permite su funcionamiento:

“El poder se comprende a partir de las relaciones tanto verticales (relaciones ascendentes y relaciones descendentes), relaciones entre jefes y subordinados, como horizontales, agentes de una misma área, dueños, socios, que en el interior de las organizaciones se ejercen. Al considerar las organizaciones como sistemas funcionales, partimos de la premisa según la cual, estos sistemas se unen mediante relaciones de un poder que se ejerce y se acepta”. (Álvarez, 2010, pág. 150).

### **1.1.1 Las relaciones de poder en las organizaciones a través del discurso**

Las relaciones de poder solo son posibles cuando distintos actores dentro de un espacio organizacional comienzan a establecer acuerdos e intercambios para lograr los objetivos que se encuentran alineados a las necesidades que el espacio de trabajo requiere de ellos. Estas forman jerarquías las cuales proveen de cierta agencia a los trabajadores y distribuyen la misma para poder establecer entonces las reglas que condicionarán el comportamiento de los miembros de la organización como un método de control.

De aquí parten varias posturas sobre cómo entender estas relaciones: hegemonía, dominación, dirección, obediencia, gubernamentalidad, psicopolítica, (entre otros conceptos que retomaremos a lo largo de la construcción de esta postura teórica). Estas distintas connotaciones dentro del estudio del poder nos permitirán generar un diálogo donde el discurso ocupe el centro de todas estas manifestaciones como posibilidades para entender su lugar dentro del estudio de las organizaciones. En ningún momento queremos decir que estas palabras pueden ser intercambiables ya que estaríamos cayendo en un error epistemológico, pero que

sin embargo, para el estudio del caso, motiva a la demarcación de este concepto para comprender las implicaciones del discurso como justificación del abuso del poder hacia el trabajador durante el periodo pandémico.

Por lo cual es importante antes de comenzar a definir los conceptos necesarios para entrelazar el poder y el discurso que el Análisis Crítico del Discurso, bajo los parámetros propuestos por Teun Van Dijk, “no es un tipo de método ya establecido del análisis de discurso; se trata más bien de una perspectiva o actitud crítica enfocada hacia los problemas sociales importantes” (2004, pág 7) porque para entender el discurso en su totalidad es importante no sólo descifrar el ejercicio del poder desde la dominación sino también la respuesta frente la desigualdad que parte desde los grupos dominantes (élites) para articular el mensaje de la resistencia que los grupos opositores forman alrededor de la misma en un acto de solidaridad con el dominado.

Poniendo estas bases sobre la mesa comencemos por entender que el discurso como manifestación del ejercicio del poder funciona como parte de la estructuración del pensamiento para formar un mensaje que de una u otra forma tendrá efecto sobre las acciones y formas de entender la realidad de las personas. Este no se crea por casualidad ya que funciona como uno de los dispositivos del poder para poder reproducirse y encontrar en él la posibilidad de cambiar la percepción del contexto a su conveniencia. Entonces el espacio del discurso no sólo se genera a partir de las relaciones que forman las estructuras dentro de las organizaciones sino que también actúan como parte de las ideas y conceptos que permiten su comprensión. Por lo tanto esta forma de poder se manifiesta no en el

día a día de los actores dentro de la organización sino en el porqué actúan de cierta manera dentro de esa rutina que se establece en el orden del trabajo.

“El poder discursivo es más bien mental. Es un medio para controlar las mentes de otras personas y así, una vez que controlemos las mentes de otros, también controlamos indirectamente sus acciones futuras. En ese caso no necesitamos forzar a las personas para que hagan algo sino que ellas hacen lo que queremos en su libre albedrío o bien porque no tienen alternativas” (Van Dijk, 2004, pág. 9)

La forma en la que este poder discursivo se manifiesta dentro de las organizaciones es a través de la legitimación de procesos donde se actúa más allá de la palabra para establecer a través del lenguaje una serie de acciones, que si bien pretenden ser órdenes, funcionan como una delimitación a las posibilidades que los actores tienen para poder desenvolverse en relación a las acciones de sus compañeros y sus funciones. Este supuesto de libertad bajo el cuál nos comportamos no solo es limitado por órdenes; no solo son acatadas porque así se le demande a las personas, sino que estas se ven condicionadas a partir de la obediencia y los dispositivos que el lenguaje nos proporciona para lograrlas (sugerencias, invitaciones, favores, órdenes, amenazas, etc.) (Álvarez, 2010, pág. 152). El poder nunca se concentra de manera total dentro de la jerarquía y estructura organizacional; por más que los liderazgos pretendan comunicar lo contrario la realidad es que incluso en la manifestación de discurso para que este sea validado debe ser asimilado por todos los actores en un flujo que no puede ser unilateral y que funciona solo a partir de que estos se apropien del mismo de mayor

a menor manera. Esto proporciona a los miembros de la organización la posibilidad de establecer condiciones para influir en el discurso generando oposiciones y retos en la búsqueda de su equilibrio o al menos para que la balanza no se incline de un solo lado como una forma de resistencia.

“Estos grupos pueden resistir o disentir y no aceptar el control o los discursos de las élites del poder (...) Esto quiere decir que en muchas situaciones, el poder y el control requieren un análisis más sutil que el que se ha proporcionado. Sin embargo, es importante enfatizar que controlando al menos una parte del discurso público, las élites de poder son capaces de controlar, al menos, una parte de las mentes de algunas personas” (Van Dijk, 2004, pág. 10)

¿Pero entonces cómo podemos hablar de un discurso en las organizaciones si no podemos controlar lo que las personas piensan en su totalidad? Bueno, si bien no podemos negar a la agencia que la misma condición del poder otorga en mayor o menor medida a todo los miembros de la organización, sí podemos condicionar la forma en la que este pensamiento se expresa o no dentro de ella. Si buscamos que las personas comiencen a entender las consecuencias de un fenómeno de la realidad sobre su trabajo podemos sembrar desde el discurso las acciones necesarias para que los resultados de esta interacción entre la realidad y la organización se conduzcan hacia al lado que beneficie a los intereses de la misma. Esto no parte del ideal en el cual logremos establecer un sistema de creencias homogéneo sobre los cuales los miembros de la organización deben pensar la forma exacta en la que realizan su trabajo, porque eso partiría del supuesto que no

existe el espacio para la discrepancia sobre estos procesos, más bien se trata de influir en su comportamiento para que a través de la obediencia en el pleno ejercicio de la libertad de sus facultades actúen de una manera por encima de otra (Álvarez, 2010, pág. 151). Si las élites que pretenden controlar el poder discursivo se encuentran con la posibilidad de acotar el pensamiento del subordinado no tendrán que ejercer su poder e influencia sobre las acciones que estos realizan sino más bien en las acciones que no deben realizar, y por lo tanto, no deben pensar. El trabajador puede seguir ejerciendo su libre albedrío e incluso estar en desacuerdo o por lo menos cuestionar las medidas que se estén tomando, pero si el discurso va en contra de su pensamiento esta disidencia no podrá encontrar los espacios para su reproducción dentro del colectivo porque no hay canales válidos donde se pueda generar una oposición. No es necesaria entonces la censura del pensamiento para lograr un discurso, basta con simplemente nulificar los espacios donde estos puedan germinar a través de acciones que pongan en jaque su validez por encima de otras. El trabajador podrá incluso pensar, actuar y negar la realidad que le propone la organización, pero siempre pasará a un segundo plano mientras el discurso hegemónico no le permita ejercer el poder para generar un contrapeso sobre el mismo.

### **1.1.2 El orden del discurso**

Michael Foucault habla sobre esto en *El Orden del Discurso* donde propone procedimientos internos y externos de exclusión para su construcción: “El más evidente, y el más familiar también, es lo *prohibido*. Uno sabe que no tiene derecho a decirlo todo, que no se puede hablar de todo en cualquier circunstancia, que

cualquiera, en fin, no puede hablar de cualquier cosa” (1971, pág. 14). La supuesta libertad que implicaría el ejercicio del poder al expresar lo contrario a lo que el discurso plantea no solo sería contraproducente para generar una alternativa al mismo, sino que se encontraría con los mecanismos que le otorga ese estatus de postura prohibida para ser invalidado; incluso el discurso no puede mantener su totalidad porque para que este exista necesita forzosamente una contraparte que lo cuestione, y al ser superado en su posición desde la razón establecida por las estructuras del poder, encuentra su validez dentro de la narrativa discursiva. Por eso las personas cuidan sus palabras, porque si alguien se plantea romper el orden del discurso pondría también en juego el lugar de privilegio que este le ha otorgado dentro de la organización ya que “el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse” (1971, pág. 15).

Para lograrlo las personas no quieren adueñarse del discurso sino de las instituciones que le dan valor a los conceptos y corrientes del pensamiento que lo construyen para ejercer el poder que tanto desean dentro del mismo; controlar las estructuras de estas se convierte en un imperativo para comprender todo lo que se encuentra fuera de las mismas y la razón por las cuales no pertenecen o no tienen un lugar dentro del discurso; buscar lo que no se dice: eso también es poder y mantenerlo en ese espacio también. Así se formula la verdad dentro del discurso en las organizaciones, no a través de la palabra como tal, sino en el conjunto de instituciones históricas, culturales y sociales que le han permitido reproducirse para buscar el fin último de encontrar lo que justifica su existencia. Sin embargo, estas

instituciones también terminan por atar al discurso entre el supuesto de la verdad que se ha construido dentro de las mismas y la necesidad de encontrar una verdad que dialogue con el contexto sobre el cual se está formando. “El discurso verdadero, al que la necesidad de su forma exime del deseo y libera del poder, no puede reconocer la voluntad de verdad que lo atraviesa; y la voluntad de verdad que se nos ha impuesto desde hace mucho tiempo es tal que no puede dejar de enmascarar la verdad que quiere”. (1971, pág. 24)

Más que verdad nos encontramos con un ejercicio de disciplina: “como principio de control de la producción del discurso. Ella le fija sus límites por el juego de una identidad que tiene la forma de una reactualización permanente de las reglas”. (1971, pág 38). Se condiciona entonces la postura del trabajador frente a la realidad que estas reglas engloban haciendo que el ejercicio del poder no sea una limitante, sino una condición ante el miedo a ejercerlo por parte del trabajador frente a las consecuencias que estos lineamientos traen para su posición con respecto al poder; esta le impide llegar a una verdad fuera de los cánones que los procedimientos de control han formulado desde las instituciones y lo orillan a aceptar la realidad a través de lo que ha formado su pensamiento a lo largo de su vida como:

- Las sociedades de discurso: Producir y distribuir de manera limitada el discurso en espacios cerrados creando un privilegio para su obtención pero no para su apropiación.

- La doctrina: Replicar el discurso como forma de diferenciación y pertenencia frente a lo prohibido que se encuentra fuera del mismo. Los sujetos se entregan al discurso y a los grupos que hablan de lo mismo que ellos.
- La escuela: El acceso al discurso a través de una enseñanza limitada a lo establecido con base en lo que esta institución permite o impide que se reproduzca. (1971, pág. 41-44)

Así cuando llega el momento de asimilar las reglas que la organización propone el trabajador se encuentra con réplicas de estos procedimientos pero ahora interiorizados dentro de la lógica institucional que permea en la construcción de todas las acciones que se desarrollan en el espacio de trabajo para su funcionamiento a través del poder; no solo se trata de trabajar y encontrar los procedimientos del trabajo sino interiorizar el por qué trabajar de esa manera. También podemos ir encontrando en estas capas todos los dispositivos que el poder emplea para la asimilación de cualquier fenómeno de la realidad en el cual su comprensión se encuentra limitada a los posiciones que los trabajadores tienen y si su función requiere o no que este se apropie de alguna forma particular de comprenderlo. Lo externo a la organización pasa por una serie de filtros que se encargan de moldear la forma en lo que esto podría modificar las estructuras que se han formado para la supervivencia de la misma, y cuando esta forma de procesar la realidad llega al trabajador, lo que está frente a sus ojos se diluye frente a lo que se le es impuesto para que vea de frente.

“El discurso no es apenas más que la reverberación de una verdad que nace ante sus propios ojos; y cuando todo puede finalmente tomar la forma del discurso,

cuando todo puede decirse y cuando puede decirse el discurso a propósito de todo, es porque las cosas, habiendo manifestado e intercambiado sus sentidos, pueden volverse interioridad silenciosa de la conciencia en sí". (1971, pág. 49)

### **1.1.3. La hegemonía y los grupos subalternos**

Cuando las élites se encuentran del lado favorable de la balanza del poder se manifiesta la hegemonía, sin embargo para que esta exista se debe encontrar de dos maneras: a través de la dominación y la dirección. La primera implica un proceso de imposición donde se busca desaparecer cualquier tipo de disidencia que pudiera atentar contra su estatus, el segundo recae en el control moral e intelectual de las masas como una forma de validar su posición de poder. Para lograr lo último Gramsci plantea prácticamente las superestructuras (1975, pág 70), mismas que comparte con lo que Foucault menciona como algunos de los procedimientos de control: el sistema educativo y la religión (añadiendo únicamente a los medios de comunicación).

El fin, en cambio, no nos habla sólo de formar la hegemonía a través de la disciplina y la exclusión, sino de lograr el convencimiento de que este sometimiento y supremacía es lo más conveniente para estructurar la realidad de los sujetos. La validación de las estructuras no solo permite que la hegemonía se expanda a través de la sociedad sino que también encuentra en ella a una clase sometida que busca replicar su discurso dentro de los distintos niveles a los que pertenece para aspirar a alcanzar esa posición de superioridad que de otra forma le sería negada "La burguesía no consigue educar a sus jóvenes: los jóvenes se dejan atraer

culturalmente por los obreros y además se convierten o tratan de convertirse en sus jefes (inconsciente deseo de realizar por sí mismos la hegemonía de su propia clase sobre el pueblo” (Gramsci, 1975, pág. 111).

Esta parte de la sociedad es identificada por Gramsci como las clases subalternas quienes viven marginalizadas: “sufren la iniciativa de clase dominante, incluso cuando se rebelan; están en estado de defensa alarmada. (1975, pág 26) Para el autor este es uno de los motivos por los cuales lo subalterno genera una respuesta dentro del juego de la hegemonía a través de lo subversivo mediante una postura negativa de clase, pero que no termina por liberar a las clases subalternas ya que: “Las clases inferiores, estando históricamente a la defensiva, no pueden adquirir conciencia de sí más que mediante negaciones a través de la conciencia de la personalidad y de los límites de clase del adversario” (Gramsci, 1971, pág. 26).

Si las masas logran liberarse entonces no sólo a través de sus negaciones sino de las estructuras que lo mantienen en su posición de dominado estaríamos encontrando que se crea un vacío ideológico que solo podrá ser llenado por uno nuevo o por las fuerzas coercitivas entre “el hecho de que lo viejo muere y lo nuevo no puede nacer”. (Gramsci, 1975, pág. 39) Gramsci trabaja esto como la crisis de la hegemonía donde la clase subalterna ofrece las repuestas a su condición marginalizada desplazando al viejo régimen; el problema que el autor encuentra es que para lograrlo no solo hay que derrumbar las estructuras planteadas en un inicio sino que además se tiene que repensar la forma en la que se ejercen la hegemonía a través de la dirección haciendo una fuerte crítica tanto a la clase hegemónica y a la clase subalterna. Al momento de escribir estos libros Gramsci expresa una

enorme frustración con la clase intelectual y la formación de líderes en ambos bandos del espectro político por su falta de formación que mantienen desprotegidas a las clases que representan citando como problemas mayores la erudición desencarnada, la superstición y la prensa por encima de otras expresiones sociales y culturales como la historia política, la religión y los libros junto con las grandes revistas (1975, pág 103). Para el autor esto ocasiona un alejamiento y desconfianza natural entre el dirigente y el dirigido gracias a su falta de preparación, y por lo tanto, su incapacidad de guiar y ser guiado; la hegemonía en este caso solo se mantiene a través de una relación bilateral forjada por lealtad más que por convicción, viviendo la crisis hegemónica dentro de las organizaciones (bloque social) como resultado de la falta de consolidación intelectual. (1975, pág 122-123). Este último punto de Gramsci, aunque pareciera un comentario descalificativo que no desarrolla como tal la base teórica, es fundamental para comenzar a entender que muchas veces la dirección y la dominación funcionan a través de fuerzas que van más allá de las estructuras o instituciones propuestas y por proponerse en futuros capítulos de este trabajo. Tal vez sea un preámbulo de que dentro de estas estructuras existe una carencia de lógica que funciona por el simple hecho de lo que esto puede significar para las personas y es más fácil para las mismas mantener este paradigma que le permite entender su realidad aunque esta se encuentre carente de sustancia intelectual para su correcto desarrollo.

#### **1.1.4. Gubernamentalidad, inteligibilidad y espacialidad del poder**

La crisis hegemónica que nos plantea Gramsci y su incapacidad de renovarse debido a las viejas estructuras que le impiden encontrar nuevos

significados para su emancipación la podemos visualizar de igual manera a la hora de buscar elementos epistemológicos que nos permitan entender cómo ha evolucionado la reproducción del poder a través de los años, ya que como menciona Nikolas Rose en su libro *Los poderes de la libertad* el debate sobre este tema muchas veces se reduce a un análisis que únicamente propone continuar con las ideas propuestas por un lenguaje sociológico y filosófico que data del siglo XIX: “¿Quién tiene el poder? ¿Qué intereses tiene quien lo ejerce? ¿Cómo está legitimado? ¿A quién representa? ¿Hasta qué punto domina su territorio? ¿Cómo puede ser asegurado, disputado o desechado?” (Rose, 1999, pág. 1). Esta visión generó una serie de dicotomías que más o menos mantienen una narrativa sobre lo que podemos encontrar cuando bajo estos parámetros buscamos el poder en la sociedad/Estado, lo público/privado, lo legal/ilegal, la dominación/libertad. Es por eso que Rose explora un análisis que va más allá de estos lineamientos entendiendo que no solo dentro de estos esquemas cabe el poder, sino que también podemos encontrar en sus coyunturas nuevas posibilidades bajo contextos más cercanos a lo que nosotros vemos en una sociedad capitalista, occidental, neoliberal en relación a este fenómeno. El autor comienza a desmarcarse de la idea de dominación y se inclina por la idea de un gobierno que sigue ejerciendo el poder pero no de manera unilateral, prohibitiva y punitiva, sino que evoluciona hacia lo que el mismo Foucault propone con la gubernamentalidad donde sostiene que la sociedad actual no busca anular la capacidad de agencia de las personas sino que busca instrumentalizar en su libertad su capacidad de acción para beneficiar sus propios intereses. (Rose, 1999, pág. 3-4).

Esta perspectiva de lo que gobernar y su respectivo análisis puede llegar a ser interviene en el orden de los sistemas sociales como una forma en la cual se generan una serie de negociaciones e intercambios entre grupos heterogéneos para describir instituciones, estructuras y patrones funcionales dentro de un determinado espacio. Sin embargo lo lleva un paso más allá; no solo se queda en la postura tradicional descriptiva sino que también busca identificar “las líneas de pensamiento, de deseo, invención, así como programas y fracasos sobre actos y contrapropuestas de estos actos” (Rose, 1999, pág. 21) Es aquí donde podemos ver de manera más clara cómo es que el conflicto que se genera a partir de las respuestas que supone el ejercicio del poder no es algo estático y rígido, sino que más bien se encuentra en constante movimiento y cambio donde las estructuras, jerarquías y dispositivos fungen únicamente como el espacio que delimita las acciones de sus actores en el intercambio de las consecuencias de sus decisiones. Las personas son capaces de actuar dentro de este contexto porque pueden ejercer el poder que se les ha conferido, sin embargo estos no actuarán por fuera del marco creado para su disipación sino que han interiorizado la forma en la cual su capacidad agencia es permitida dentro del sistema social. Es así como el poder transiciona de una sociedad de disciplina, “en el continuo ejercicio del poder a través de la vigilancia, individualización y normalización hacia la gubernamentalidad enfocada en maximizar las fuerzas de la población colectiva e individualmente” (Rose, 1999, pag. 23).

Teniendo esto como punto de partida para entender la propuesta de Rose podemos pasar al cómo y dónde se construye el discurso desde la gubernamentalidad: la inteligibilidad y el espacio. En el primero es esencial que

comprendamos que para que el ejercicio del poder pueda realizarse tenemos que poner el lenguaje dentro de su dimensión completa como el vehículo principal para su construcción. Rose habla sobre cómo el conocimiento es necesario para la construcción del régimen de la verdad:

“No es una cuestión de palabras, conceptos, epistemologías, sino todo un régimen de la enunciación (...) atravesados por conflictos sobre quién puede hablar, de acuerdo a qué criterio, desde que lugares, en que formas autorizadas, a través de qué máquinas de medios, bajo que retórica, simbolismo, persuasión, sanción o seducción”. (Rose, 1999, pág. 29).

Este conocimiento no se emplea para entender como tal qué significan las cosas, sino que más allá de eso el régimen de la verdad busca analizar cómo se conectan los saberes con otros para conformar una red que moviliza a las personas para comportarse de cierta manera, llegando a la inteligibilidad. Como tal no es que el régimen de la verdad busque la verdad per se, sino que en su sistema defina lo que cuenta como verdad así como quienes son los que poseen la credibilidad para producir la circulación de esta sobre el mismo sistema que la da validez. A estos se les conoce como expertos de la verdad que generan discursos verídicos con el objetivo de crear orden y control social dentro del sistema. (Rose, 1999, pág. 30)

Ahora que hemos construido la manera en la que se ejerce el poder y el rol de quienes pueden ejercerlo podemos pasar al tercer punto que implica entender el espacio en el cual se construye el poder. Porque para gobernar es necesario construir lugares que transmitan una cierta experiencia bajo la cual las relaciones

abstractas que desarrollamos en puntos anteriores se materialicen. El autor pone como ejemplo el cambio en el paradigma que trajo consigo la creación de la fábrica y la disciplina del trabajo cuyo objetivo era comenzar a distribuir el tiempo productivo de las personas a partir de ciertas tecnologías e innovaciones, que aunque parecieran minúsculos, como la campana a la hora de entrada y salida o los horarios escritos por encima del área de trabajo, tenían la función de complementar a la construcción y traducción el conocimiento permitido por el régimen de la verdad en dispositivos físicos que acompañaban su función de regular comportamiento humano. (Rose, 1999, pág. 32) ¿Entonces desde donde se produce el espacio gobernable en el ejercicio del poder?: A partir de las experiencias que este puede generar en las personas; su capacidad de modificar la percepción de la realidad bajo sus fronteras, y sobre todo, en su función de distribuir a los cuerpos; otorgarles un lugar dentro de este espacio para que lo habiten. Estos espacios se convierten en meras construcciones que bajo otro contexto no tendrían sentido, pero que en el correcto acomodo de “palabras, números, imágenes, sonidos o símbolos” (Rose, 1999, pág. 32) encuentra su propia dimensión y lugar dentro de la realidad en el mundo.

“La gobernanza de una población, economía nacional, empresa, familia, hijo o incluso uno mismo se hace posible únicamente a través del mecanismo discursivo que representa la dominación como un campo inteligible con determinados límites y características particulares cuyas partes se encuentran unidas de una manera más o menos sistemática por fuerzas, atracciones y coexistencias” (Rose, 1999, pág. 33)

Rose pone como ejemplo la forma en la que se delinearon las fronteras del espacio económico en la que a grandes rasgos distintos autores comenzaron a construir las bases teóricas para crear un lenguaje que permitiera encapsular esa parte de la realidad; estas bases sirvieron para que distintos actores fuera del círculo académico fueran capaces de ir generando conocimiento sobre la misma. Con base en ello se comenzó impulsar programas políticos donde los gobiernos fueron capaces de administrar la economía a partir no solo de la teorización sino también de la construcción de una innovación a partir de modelos estadísticos que permitieron generar indicadores como la tasa de crecimiento; quien se dedique a desarrollar mayores conocimientos e innovaciones podrán controlar la forma en la que se construyen los límites de la economía en sus fuerzas cambiantes dentro de un continuo proceso donde distintos actores comparten y debaten distintos conceptos para entender esta manifestación de la realidad (Rose, 1999, pág. 33-34).

#### **1.1.5. Psicopolítica: Más allá de la disciplina y el control**

Con el avance de los años el estudio de Foucault sobre el poder comenzó a ser rebasado por la contemporaneidad, e incluso el mismo Nikolas Rose, quien se ha dedicado a reinterpretar y actualizar su obra hacia las nuevas formas de reproducción sociales del fin del milenio, inició una discusión para plantear los cimientos de nuevas formas de control más allá de la disciplina que permiten entender las realidades de los individuos frente al cambio de las industrias y la llegada de la tecnología como un punto inflexión para reinterpretar las relaciones entre el trabajador y las organizaciones. “Cerca del final del siglo XX, en un proceso

que comenzó lentamente pero que logró avanzar de manera rápida después de la segunda guerra mundial, comenzamos a dejar las sociedad disciplinarias: ahora vivimos en sociedad de control”. (Rose, 1999, pág. 233). El mayor cambio que plantea el autor se encuentra en que los centros disciplinarios descritos por Foucault que se encargaban de moldear el discurso para la sociedad ahora se encuentran dispersos en “una red de circuitos abiertos que son rizomáticos y no jerárquicos” (Rose, 1999, pág. 234). El poder por lo tanto ya no se encuentra centralizado en ciertas instituciones sino que se redistribuye dentro de espacios que se encuentran en constante cambio y lucha, no para dictar a las personas como comportarse, sino que en el pleno uso de sus facultades sean capaces de elegir su conducta en esta naciente libertad.

“Podemos ver esto dentro de dos circuitos de la vida diaria: El trabajo y el consumo. Indudablemente la introducción de sistemas tecnológicos de información en el trabajo ha hecho posible un nivel de continua y molecular vigilancia sobre las actividades de trabajadores individuales que era logísticamente imposible en programas de la administración científica (...) los sistemas de información permiten que las rutinas diarias de los trabajadores, su ritmo de trabajo durante cada momento del día, sus patrones en la toma de decisiones, sus pequeños errores e idiosincrasias, sean analizadas, comparadas, inscritas, normalizadas y administradas. Nuevas estrategias administrativas pueden ser adoptadas con base en la invención de un nuevo tipo de objetividad sobre el desempeño”. (Rose, 1999. pág. 243)

Es importante para este trabajo que el autor haya hablado del trabajo y el consumo como ejemplos para entender los circuitos de control porque más adelante estaremos hablando de la relación entre ambos para explicar el funcionamiento del discurso en las organizaciones. Estos circuitos tienen ahora no solo la capacidad de vigilar constantemente las conductas de las personas sino también aprender de sus comportamientos para refinar la forma en la que se deben moldear a los mismos; se nutre de la información recopilada en grandes cantidades para entender de mejor manera cómo el sujeto es capaz de encontrarse como individuo dentro de las organizaciones. Los trabajadores colaboran sin ninguna resistencia porque parte de sus actividades y de su remuneración, tanto económica como social, se encuentran atadas de manera intrínseca a las nuevas formas de poder en las cuales los circuitos son capaces de captar la vida humana. “El sujeto productivo debe de ser gobernado como un ciudadano, como un individuo en búsqueda de sentido en el trabajo, buscando identidad en el trabajo, cuya subjetividad deseosa por auto actualizarse debe ser aprovechada por las aspiraciones productivas de la empresa” (Rose, 1999. pág. 244)

Pasamos entonces de entender el poder como estructuras que se reproducen en el colectivo a través de instituciones hacia un poder que se reproduce desde el individuo para el beneficio de las organizaciones. Byung Chul-Han lleva esta idea más allá del pensamiento de Rose inspirado en Foucault en su libro *Psicopolítica: Neoliberalismo y Nuevas Técnicas Del Poder* dando una respuesta a este fenómeno: El poder ahora se encuentra adherido al capital. Esta libertad de la cual nos habla Rose en el concepto de gubernamentalidad en realidad se encuentra condicionada por el mismo sujeto, que en el pleno uso de sus facultades, se

encuentra completamente anulado y a merced de sí mismo. “La libertad individual es una esclavitud en la medida en que el capital la acapara para su propia proliferación. Así, para reproducirse, el capital explota la libertad del individuo: En la libre competencia no se pone como libres a los individuos sino que se pone como libre el capital”. (Chul-Han, 2014, pág. 15)

Al liberar al capital el poder debe encontrar un vehículo que le permita poder reproducirse y es aquí donde el autor retoma la idea de la reconfiguración de la sociedad a través de la tecnología para resignificar el modelo del panóptico propuesta por Foucault hacia un nuevo y mejorado panóptico digital mucho más intrusivo pero menos invasivo en la vida de las personas que lo adoptan por voluntad propia sin importar las consecuencias que esto pueda tener sobre su individualidad. Habrá que retomar lo dicho en el libro *Vigilar y Castigar* para entender cuál es la evolución que aquí se plantea. El panóptico de Bentham se caracteriza en teoría por ser “un poder omnipresente y omnisciente” (Foucault, 1975, pág. 182) y por ser un instrumento que permite “la penetración del reglamento hasta los más finos detalles de la existencia y por intermedio de una jerarquía completa que garantiza el funcionamiento capilar del poder” (Foucault, 1975, pág. 183). Llevado a la realidad encontramos un diseño de prisión diseñado para que el castigado sea constantemente vigilado de manera física y psicológica por un individuo que tiene acceso a mirar desde el centro de la figura circular a cada una de las celdas donde habitan sus prisioneros. La idea del panóptico se centra en el constante acecho de un vigilante que utiliza las ventanas, tanto internas como externas, para iluminar al castigado y exponerlo constantemente fuera de las sombras de manera físico como de forma metafórica. Las sombras pueden ser

interpretadas como este lado oculto de las personas que el panóptico busca evitar que exista; solo la transparencia de la vigilancia lo mantendrá en orden y acatando el reglamento que se le ha impuesto. Sin embargo, pareciera que las personas del siglo XXI no buscamos más las sombras, al contrario buscamos salir constantemente de ellas para exponernos y encontrar en ello una validación de quienes somos a través de los medios digitales de comunicación.

“A los reclusos del panóptico benthamiano se los aislaba con fines disciplinarios y no se les permitía hablar entre ellos. Los residentes del panóptico digital, por el contrario, se comunican intensamente y se desnudan por su propia voluntad. Participan de forma activa en la construcción del panóptico digital. La sociedad de control digital hace un uso intensivo de la libertad. Es posible solo gracias a que de forma voluntaria tienen lugar una iluminación y un desnudamiento propios. El Big Brother digital traspasa su trabajo a los reclusos. Así, la entrega de datos no sucede por coacción, sino por necesidad interna. Ahí reside la eficiencia del panóptico”. (Chul-Han, 2014, pág. 21)

A esto el autor lo define como psicopolítica digital cuyo valor recae en que toda esta información puede ser recopilada para “intervenir en la psique y condicionarla a un nivel prerreflexivo” (Chul-Han, 2014, pág. 25). El propósito del panóptico encuentra en su versión digital el éxito total de atravesar a las personas por una reglamentación que ya no debe ser asimilada desde el condicionamiento sino desde el deseo de adquirirla voluntariamente. Esta determinación incuestionable en la que nos encontramos solo puede ser generada desde la

evolución del poder hacia formas más sofisticadas de hacerse presente en la vida diaria. Es decir, quedó atrás el instaurar una imposición para seducir desde lo permisivo jugando con la libertad para adentrarse en la vida de las personas. “En lugar de hacer a los hombres sumisos, intenta hacerlos dependientes. Se esfuerza por generar emociones positivas y en explotarlas (...) No nos impone ningún silencio. Al contrario: Nos exige compartir, participar, comunicar nuestras opiniones, necesidades, deseos y preferencias; esto es, contar nuestras vidas” (Chul-Han, 2014, pág. 29).

En el momento en el que la sociedad comenzó a normalizar la posibilidad de que el espacio público tenga la capacidad de entrar en lo que antes consideraba privado, y sobre todo, comenzar a hacerlo por necesidad, encontramos un cambio en el paradigma de la existencia misma: Buscamos en todo momento ser validados por desconocidos para otorgarnos un lugar en el sistema de acuerdo a la aceptación que mi vida digital pueda tener sobre la vida de los demás. No solo compartimos fotografías o estados a través de la redes sociales, sino que esto se traduce en preferencias que pueden ser cuantificables por los algoritmos de las aplicaciones para definir quienes somos sin que incluso nosotros sepamos cómo somos clasificados dentro de esta realidad digital: “Hoy se registra cada clic que hacemos, cada palabra que introducimos en el buscador. Todo paso en la red es observado y registrado. Nuestra vida se reproduce totalmente en la red digital. Nuestro hábito digital proporciona una representación muy exacta de nuestra persona, de nuestra alma, quizá más precisa o completa que la imagen que nos hacemos de nosotros mismos”. (Chul-Han, 2014, pág. 93) Entonces el individuo comienza a identificarse más por los datos que recopilan sus dispositivos inteligentes que por las cosas que

puede percibir por sí mismo; nos define la data que vamos generando, no lo que nosotros podamos identificar de manera personal. Esto se convierte en una extensión del cuerpo porque ya no logramos entender la realidad sin este espacio abstracto que genera información de manera perpetua y nos nutre de esta percepción de que toda nuestra vida puede ser medible para su continuo mejoramiento.

“La creencia en la mensurabilidad y cuantificabilidad de la vida domina toda la era digital. El *Quantified Self* rinde homenaje a esta creencia. Se equipa al cuerpo con sensores que registran datos de manera automática. Se miden la temperatura corporal, la glucosa de la sangre, el aporte calórico, el consumo de calorías, perfiles de movimiento o partes adiposas del cuerpo. En la meditación se miden las pulsiones (...) a partir de la automedición y el autocontrol se han de incrementar el rendimiento corporal y espiritual”. (Chul-Han, 2014, pág. 91)

Pero estos datos no son utilizados únicamente de manera personal, cuando nosotros aceptamos formar parte de esta red digital de información accedemos también a que estos sean compartidos junto con la información de millones de usuarios que día con día van perfeccionando distintos segmentos que nos clasifican por nuestros gustos, miedos, frustraciones, deseos y anhelos. Al nosotros acceder que nuestro bienestar puede ser mejorado con la medición de nuestra vida diaria, esta misma se convierte en un producto que al final es tratado como una mercancía: “Los datos recopilados también se publican y se intercambian. De esta forma el self tracking se equipara cada vez más a la autovigilancia”. (Chul-Han, 2014, pág. 93)

Las regulaciones del comportamiento son mejor asimiladas porque cuando la sociedad se ve envuelta en una dinámica donde toda la información es de todos, también adquiere la responsabilidad de velar por ella y las condiciones que hacen esto posible, la autovigilancia también se convierte en la vigilancia del otro en un estado de transparencia donde todos nos encontramos al desnudo. “El sujeto explotador de sí mismo se instala en campo de trabajo en el que es al mismo tiempo víctima y verdugo. En cuanto el sujeto se ilumina y vigila a sí mismo está aislado dentro de un panóptico en el que es simultáneamente recluso y guardián”. (Chul-Han, 2014, pág. 93) El peligro de que tanta cantidad de datos se encuentren concentrados es el uso que se le da a los mismos a cambio de fuertes cantidades de dinero. Cualquier persona con el suficiente poder económico puede hacer uso del inconsciente de las personas para conocer cómo estos datos pueden generar un mensaje que pueda ser diseminado dentro de grupos de personas, que acotadas por su contexto dentro del perfil digital que continuamente se encuentran alimentado, sean blancos fáciles para ser explotados y utilizados como vehículo de propagación sin que ellos mismos se den cuenta:

“Se recopilan enormes datos, incluso se compran e interrelacionan, de manera que se pueden generar perfiles muy exactos. De este modo también se adquiere una visión sobre la vida privada, incluso sobre la psique de las personas. Se introduce el microtargeting para dirigirse con precisión a los electores (personas) con mensajes personalizados y para influenciarlos. El microtargeting como praxis de la microfísica del poder es una psicopolítica movida por datos”. (Chul-Han, 2014, pág. 95)

Este es el éxito de la transición del panóptico benthamiano al panóptico digital: Su capacidad de establecer una memoria donde todo lo que puede ser cuantificado funciona para su continuo refinamiento del entendimiento de las personas que ceden sus datos de manera voluntaria. Mientras que el Big Brother era capaz de controlar el cuerpo de las personas mediante un registro de castigos y motivos por los cuales se fue castigado, el Big Data puede controlar la mente de las mismas al conocer lo que sus presos realmente piensan o desean. (Chul-Han, 2014, pág. 94) Ahora que el modelo de dominación neoliberal logró desarrollar en el ser humano la necesidad de exponerse ante los demás como parte fundamental de su existencia encuentra en la herramienta del panóptico digital la posibilidad de interpretar todos estos datos para construir “un psicograma colectivo, quizás incluso el psicograma de lo inconsciente” (Chul-Han, 2014, pág. 38). Es decir, logra sistematizar una forma de entender por qué la gente se comporta como se comporta y cuáles podrían ser los posibles caminos para adaptar estas necesidades expuestas voluntariamente para ser explotadas por el capital a su conveniencia; generar a partir de las inquietudes del colectivo nuevas necesidades que ya no obedecen a productos como tal, sino a saciar la enorme demanda de experiencias, motivaciones y metas que como sociedad nos mantienen a flote.

“El capitalismo de consumo introduce emociones para estimular la compra y generar necesidades. El *emotional design* modela emociones, configura modelos emocionales para maximizar el consumo. En última instancia, hoy no se consumen cosas sino emociones. Las cosas no se pueden consumir infinitamente, las emociones en cambio, sí. Las emociones

se despliegan más allá del valor de uso. Así se abre un nuevo campo de consumo con carácter infinito” (Chul-Han, 2014, pág. 73)

Y mientras esto ocurre el régimen neoliberal continúa generando las condiciones para que el individuo permanezca actuando a su conveniencia. Al reforzar de manera positiva a través de estímulos que simulan una aparente capacidad de autodeterminación, las personas continúan nutriendo esta máquina de posibilidades que permitan perpetuar la reproducción del poder al servicio del capital en la actualidad.

## **1.2. La evolución de las subjetividades del trabajador en relación al trabajo**

Habiendo establecido como el discurso y la forma de entender el poder ha evolucionado conforme se han desarrollado nuevas aproximaciones cercanas al contexto contemporáneo parece necesario comenzar también no solo a entender las estructuras que permiten el desarrollo del poder sino también quienes las habitan, y por lo tanto, le dan sentido a las mismas. Este segundo apartado dentro de la postura teórica estará dedicado a entender cómo el trabajador ha construido su subjetividad históricamente a partir del trabajo con el objetivo de encontrar la evolución de su percepción en sí mismo dentro del entorno laboral en distintas épocas que son visualizadas dentro de los estudios organizacionales y sus consecuencias. Muchos de los conceptos que fueron explorados en el recorrido teórico del poder mediante la recopilación de las posturas propuestas por Foucault, Rose y Byung Chul-Han serán revisitadas para atar las intersecciones entre esta dimensión de las organizaciones, el trabajo y el trabajador. Cabe aclarar que el entrelace que realicemos sobre el poder y ciertos momentos históricos no es con el

afán de establecer una cronología de hechos sobre el poder, sino aproximarnos a ciertas posibilidades de que el poder pueda haber influido en la construcción de algunas de las manifestaciones sociales y culturales que han moldeado a la civilización industrial y managerial de los siglos XIX y XX, así como a la sociedad tecnológica del Siglo XXI que estamos tratando de comprender.

### **1.2.1 El conflicto originado por la ética del trabajo**

Un primer paso que podemos dar es tratar de dimensionar cómo se generó la idea del trabajo actual como parte inherente del modelo económico y social en el proceso civilizatorio de la humanidad. Para ello recurriremos en distintas intervenciones a un libro fundamental para la comprensión del mismo titulado *Trabajo, Consumismo y Nuevos Pobres* de Zygmunt Bauman en relación a lo que otros autores pueden aportar y ampliar a esta narrativa; en él podemos encontrar como punto de inflexión la transición hacia una nueva forma de entender el paradigma laboral impulsado por los intereses de los empresarios de la época para acelerar el crecimiento económico denominado: Ética del Trabajo. Esta consistía en hacer que el trabajador asimilara la idea de que para ser feliz y pleno había que tener un trabajo digno que le trajera ganancias y que estas nunca iban a ser suficientes para ser moralmente aceptado en la sociedad; siempre tenían que mantenerse en crecimiento para obtener más dinero (Bauman, 1999, pág. 17). Este último decreto chocaba con la idea tradicional de la época: al trabajador no le interesaba tener más dinero, no le interesaba sacrificar su tiempo y descanso por lo que hasta ese momento era una ambición desproporcionada que no tenía razón en la lógica de la persona promedio.

“Cuando el concepto hizo su aparición en el debate público, la malsana y peligrosa costumbre que la ética del trabajo debía combatir, destruir y erradicar se apoyaba en la tendencia -muy humana- a considerar ya dadas las necesidades propias, y a limitarse a satisfacerlas. Nada más. Una vez cubiertas esas necesidades básicas, los obreros tradicionalistas no le encontraban sentido a seguir trabajando o a ganar más dinero; después de todo ¿Para qué? (...) Era posible vivir decentemente con muy poco; el umbral de lo que consideraba digno ya estaba fijado”. (Bauman, 1999, pág. 18)

Si bien el autor nunca define cuáles eran estas necesidades y satisfacciones básicas uno podría imaginar que no eran lo suficientemente abundantes para impulsar un proyecto económico que necesitaba que la gente se esforzara por producir más. Existía entonces la urgencia de convencer a las personas que la aspiración a una vida más abundante era parte de la transición hacia una nueva modernidad dictada por lo que este progreso traería a la sociedad, pero si este relato no fuera suficiente “había que obligar a los recalcitrantes a actuar como si en realidad tuvieran esos deseos” (Bauman, 1999, pág. 19). ¿A qué se resistían los recalcitrantes tradicionalistas con tanta urgencia? ¿Por qué no eran capaces de adecuarse a las necesidades que la imperante transición económica tanto necesitaba? Con la perspectiva del tiempo podemos entender que esto significaba perder su propia autonomía ya que a final de cuentas el proceso impuesto por la ética del trabajo no era más que una forma de enaltecer y darle sentido moral a los apabullantes métodos disciplinarios que serían impuestos más adelante. El autor retoma ciertos preceptos como: “trabajar con todas sus fuerzas, día tras día y hora

tras hora, aunque no viera el motivo de ese esfuerzo o fuera incapaz de vislumbrar un sentido último”. (Bauman, 1999, pág. 20), otro ejemplo: “El trabajador debía ser diligente y atento, no pensar en forma autónoma, deberle adhesión y lealtad a su patrón (J.L. y Hammonds, 1966, como se citó en Bauman, 1999, pág. 22). Es decir, los empresarios de la época buscaban un nivel de subordinación cercano a la esclavitud que mediante la voluntad propia les permitiera llegar a sus objetivos, pero la ética del trabajo también le daba sentido a esa explotación descomunal dándoles un lugar de salvadores de personas que de otra forma caerían en los más bajos niveles de existencia humana dentro de la sociedad:

“Los poseedores de las propiedades retomarán su lugar como paternales guardianes de los menos afortunados (...) para acabar, no con la pobreza (esto ni siquiera parece deseable), sino con las formas más abyectas del vicio, la indigencia y la miseria física” (Edinburgh Review, 1845, como se citó en Bauman, 1999, pág. 24)

Esto era también parte del desprecio que se le tenía a los trabajadores de la época, quienes bajo los ojos de los dueños de los medios de producción, eran seres indeterminados y salvajes que no comprendían las necesidades de un nuevo mundo que necesitaba de su fuerza laboral para funcionar, pero que estos, sin saber el poder que tenían en sus manos, se negaban a un destino de manera involuntaria porque ni siquiera eran capaces de dimensionarlo:

“Libres para actuar como quisieran y abandonados a sus caprichos y preferencias, morirían de hambre antes de realizar un esfuerzo, se revolcarán

en la inmundicia antes de trabajar por su autosuperación, antepondrían la diversión momentánea y efímera a una felicidad segura pero todavía lejana. En general, preferían no hacer nada antes de trabajar”. (Bauman, 1999, pág. 25)

La ética del trabajo no era suficiente; la innegable distancia entre el proceso civilizatorio y la dinámica laboral del trabajador no iba a ser resuelto únicamente desde el adoctrinamiento, sino que debía ser coercionado desde las cúpulas de poder para ver materializada la disciplina ciega que tanto deseaban. Fue aquí donde uno de los problemas de este razonamiento trajo también la solución que tanto deseaban para orillar al trabajador a sucumbir ante este nuevo proceso; no todos podían trabajar, y aquellos que no pudieran trabajar eran indignos de la vida misma: “Había inválidos, débiles, enfermos y ancianos que en modo alguno resistirían a las severas exigencias de un empleo industrial” (Bauman, 1999, pág. 26). Así fue como entre 1820 y 1830 se realizó la reforma a la Ley de Pobres cuyo objetivo era degradar la asistencia social a las personas incapacitadas que en muchos casos, según en autor, era recibida por personas que simplemente no querían trabajar; se tenía que generar una idea entre los tradicionalistas de que nadie en su sano juicio querría verse orillado a una vida sin hacer nada y atenerse a la miseria del soporte social que el Estado podía proporcionarle (Bauman, 1999, pág. 27-28), ya que al internar a las personas no aptas para el trabajo en los hospicios y asilos, la sociedad en general pudo percibir cómo eran aislados del mundo y degradados a condiciones subhumanas; los que sí estaban capacitados para trabajar encontraban como mejor opción continuar sometidos a los cambios propuestos por la ética de trabajo sin otra alternativa.

“Cuanto más aterradoras fueran las noticias que se filtraran a través de las paredes de los asilos, más se asemejaría a la libertad esa nueva esclavitud del trabajo en las fábricas; la miseria fabril parecería, en comparación, un golpe de suerte o una bendición” (Bauman, 1999, pág. 28).

Otras medidas para complementar lo que desde la legislación se estaba haciendo fue la comunicación de la ética de trabajo a través de las instituciones hegemónicas de la época como las iglesias y escuelas; además los salarios se redujeron hasta el punto donde era necesario extender las jornadas laborales para obtener el mínimo que permitiera la supervivencia básica de las personas. (Bauman, 1999, pág. 31) Como todo cambio, el efecto de estas medidas sobre la sociedad no se hizo esperar promoviendo un reacomodo en la jerarquización de las personas con base en su ocupación: “Definía quiénes eran los pares de cada uno, con quienes cada uno podía compararse y a quienes se podía dirigir” (Bauman, 1999, pág. 34) separando a la clase trabajadora en nuevos pequeños segmentos que de una u otra forma comenzaba a disolver la dicotomía propuesta por la lucha de clases. Como efecto de lo anterior, esta rutina fabril llegó a infiltrarse hasta la institución de la familia, donde encontró un espacio para replicar la nuevas dinámicas disciplinares en el hogar en miras de enseñar la lógica de la ética del trabajo desde una temprana edad:

“Si la sujeción de la población masculina a la dictadura mecánica del trabajo fabril era el método fundamental para producir y mantener el orden social, la familia patriarcal fuerte y estable, con el hombre empleado (que trae

el pan) como jefe absoluto e indiscutible, era su complemento necesario (...) dentro de esta familia, se esperaba que los maridos/padres cumplieran, entre sus mujeres y sus hijos, el mismo papel de vigilancia y disciplina que los capataces de fábrica y los sargentos del ejército ejercían sobre ellos en los talleres y cuarteles”. (Bauman, 1999, pág. 36)

Con base en este cambio se crearon las condiciones necesarias para la llegada de la revolución industrial, y sobre todo, reordenar las condiciones del espacio histórico de lo laboral que dentro de la Economía Política Marxista se le conoce como el trabajo enajenado. Aquí se explica que estos nuevos modelos de producción dependientes de los propietarios expusieron al obrero a convertirse en una mercancía más que se encuentra a merced de la acumulación del capital, donde la desvalorización del ser humano resulta esencial para el desarrollo de la propiedad privada, el mercado y la competencia que regulan un naciente sistema monetario (Marx, 1844, pág. 62-64).

El rol del trabajador, quien despojado de sus conocimientos por parte de los propietarios de las fábricas (que devendría en la división del trabajo propuesta por Taylor para aumentar la productividad) se encuentra en una posición donde su valor decrece de manera proporcional con la valorización del mundo de las cosas. (Marx, 1844, pág. 66) Esta nueva estructura laboral se encarga no solo de la producción de mercancías, sino de la producción del trabajo en sí a expensas del trabajador mismo, quien al recibir un medio de subsistencia al formar parte de este sistema, se condena a un ciclo donde las asimetrías a las que se ve sometido continúan ejerciendo un poder bajo las reglas de las nuevas leyes económicas:

“Cuanto más produce el trabajador, tanto menos ha de consumir, cuanto más valores crea, tanto más sin valor, tanto más indigno es él; cuanto más elaborado su producto, tanto más deforme el trabajador; cuanto más civilizado su objeto, tanto más bárbaro el trabajador; cuanto más rico espiritualmente se hace el trabajo, tanto más desespiritualizado y ligado a la naturaleza queda el trabajador” (Marx, 1844, pág, 68).

¿Cómo se percibe el trabajador a partir de esto? Excluido y eximido de un mundo al cual no pertenece; Marx explica que el trabajador no encuentra en el espacio laboral su felicidad ya que sus capacidades encuentran su plenitud fuera de este espacio. A medida que el trabajo le sirve para subsistir bajo este nuevo paradigma este se ve obligado a participar en una dinámica que limita sus capacidades físicas e intelectuales. Todo lo que es natural dentro de la experiencia humana se encuentra fuera del trabajo por lo cual su nuevo rol dentro de la sociedad lo mantiene alejado de su verdadero origen existencial. (1844 pág. 69-70) Entonces el trabajador se encuentra atado a un sistema del cual no puede escapar; su nueva condición humana ya no le pertenece, le pertenece al propietario de la fábrica. Hasta este momento de la historia bajo el contexto socioeconómico en el cual se desarrollan estos preceptos, podemos concluir que el fin del trabajo no es el fin del trabajador: es su medio para existir en un mundo capitalista; no va todos los días a la fábrica porque ese sea su motivo de vivir, sino que gracias al salario puede satisfacer sus necesidades fuera del mundo creado en la fábrica, la oficina o cualquier otro espacio de trabajo.

### 1.2.2 La trampa del Estado benefactor hacia la individualización del trabajo

Esto dio motivo a que comenzaran a desarrollarse ciertas resistencias que precisamente a partir de la traducción de esta realidad por parte del Marxismo a través de una construcción de la idea de lo que es ser trabajador desde su propia postura, se pudieran desarrollar conceptos que visibilizan sus condiciones de explotación y coerción a favor de la eficiencia y producción en el trabajo. Nikolas Rose aborda estas resistencias y sus contrarresistencias para reacondicionar el orden de las relaciones del obrero con el propietario en el capítulo 5 de *“El Gobierno del Alma: Construyendo el Yo Privado”*. Podemos encontrar distintos puntos de conflicto que luchaban entre sí: mantener el crecimiento empleo y los salarios contra el alza de la productividad y eficientar los ingresos; minimizar el esfuerzo a través de los derechos laborales contra la individualización del trabajo que nulifique el poder colectivo del trabajador (Rose, 1990, pág. 55); en pocas palabras mejorar las condiciones de vida contra la explotación.

Ante la constante inquietud, disgusto y eventual organización de la fuerza de trabajo para reconfigurar las condiciones bajo las cuales se encontraban sometidos, las figuras del propietario y gerente de la organización tuvieron que comenzar a entender y visualizar otro paradigma laboral que en teoría le permitiera alinear las necesidades humanas del trabajador al espacio de trabajo sin perder las condiciones que sostienen a las organizaciones como ejes rectores de la sociedad. (Rose, 1990, pág. 57). Podemos plantear como ejemplo de esto las negociaciones que se forzaron gracias a la lucha colectiva por los derechos laborales como uno de los primeros triunfos que se encontró el trabajador de manera colectiva ejerciendo

su poder sobre la organización a través de la creación de la seguridad social con la cual las personas a través del Estado obtuvieron una protección económica, social y médica dentro de su contrato salarial (Rose, 1990, pág. 64)

A esto se le conoció como el inicio de la transición de la Ley de Pobres, discutida al principio de este apartado, hacia una nueva regulación desde el naciente Estado de Bienestar que buscaba: “Garantizar a la población una situación de bienestar; y esto implica algo más que la simple supervivencia: es una supervivencia con dignidad” (Bauman, 1999, pág. 73). El trabajador por fin ocupaba su lugar entre el Estado y el Capital al alinearse los tan anhelados preceptos que la lógica de la ética del trabajo había fallado por instaurar desde la moral y la disciplina; la moneda de cambio que utilizaron las personas fue mejorar las condiciones de vida dignas que la revolución industrial le había quitado. Todo parecía ser un beneficio para las partes involucradas; al mismo tiempo el Estado se mantenía fuerte a través de la recaudación fiscal de los impuestos generados por las empresas y el Capital seguía teniendo quien produjera los recursos humanos necesarios para hacer fluir la economía y el enriquecimiento de los dueños de los medios de producción:

“El éxito inicial del Estado benefactor habría sido inconcebible en una sociedad dominada por el capital si no hubieran existido coincidencias profundas entre los seguros públicos propuestos y las necesidades de la economía capitalista. Entre sus numerosas funciones, el Estado benefactor vino a cumplir el papel fundamental importancia en la actualización y el mejoramiento de la mano de obra como mercancía: Al asegurar una

educación de buena calidad, un servicio de salud apropiado, viviendas dignas y una alimentación digna para los hijos de las familias pobres, brindaba a la industria capitalista un suministro constante de mano de obra calificada (algo que ninguna empresa o grupo de empresas podría haber garantizado sin ayuda externa)". (Bauman, 1999, pág. 82-83)

Pero también el hecho de comenzar a escuchar cuáles eran las demandas de la clase obrera desde la gerencia y el gobierno permitió que se estableciera lo que podría considerarse como el gran cambio generacional desde la subjetividades del trabajador con respecto al trabajo: Que existiera la posibilidad de que se generara una fuerza colectiva que pudiera resistir a las medidas disciplinarias de la lógica laboral para obtener lo que esta consideraba justo fue solo posible gracias al alza de la conciencia de clase que una mejor educación y calidad de vida brindaron a los trabajadores; circunstancias bajo las cuales el Estado Benefactor, en su afán de aportar mano de obra calificada de forma inagotable, también generó un nuevo problema. Este nuevo poder conferido a la lucha de los trabajadores encontró dentro estos canales la posibilidad de establecer contratos colectivos y sindicatos que como contrapeso adquirieron una fuerte influencia para establecer dinámicas que iban en contra de la racionalidad económica de la organización como el exceso de personal y el uso del tiempo extra para elevar los salarios (Rose, 1990, pág. 99). La gerencia perdía el control frente a los líderes de los movimientos de las luchas laborales a favor de los crecientes derechos del trabajador y eso se convertía en un factor en detrimento de la productividad necesaria para mantener en orden las condiciones que permitían la existencia de las organizaciones.

¿Cuál fue la solución a este problema? El mundo acababa de atravesar una segunda guerra mundial y resultaba necesario comenzar a generar mayores ingresos para restablecer una economía; pero a su vez, los empresarios no veían una forma clara de crear las condiciones de crecimiento viendo cómo el alza de los niveles educativos había dejado una generación sobrecapacitada para realizar trabajos que consideraban inferiores a sus capacidades (Drucker, 1962, en Alvesson & Spicer, 2014, pág. 27). Fue el contexto de la apertura de las fronteras y la firma de acuerdos de colaboración entre países propios de la naciente sociedad globalizada donde el Capital encontró su respuesta: Si los trabajadores que producía el Estado de manera local no eran capaces de resolver las necesidades del mismo, habría que irlos a buscar a otro lado, en otro país.

“Las facilidades logradas en lugares distantes -sin mayor dificultad y bajo los auspicios de gobiernos poco exigentes- rinden mejores dividendos (...) La nueva libertad de movimientos llega junto a la liberación de viejas cargas financieras: ahora ya no es preciso costear la renovación de las fuerzas de trabajo. Allá a lo lejos, reservas aparentemente inagotables de mano de obra virgen maleable, atraen a las nuevas inversiones”. (Bauman, 1999, pág. 85)

Así fue el Estado Benefactor resultó en una inversión innecesaria; El Capital ya no necesitaba aportar fuertes cantidades de dinero en él para generar trabajadores. Como consecuencia de esto el modelo neoliberal comenzó a gestarse; el Estado comenzó a debilitarse y muchos de los servicios que se tenían como parte de la seguridad social comenzaron a ser reemplazados por iniciativas privadas,

donde la salud y la educación fueron los primeros en comenzar a transformar la lógica de que los trabajadores “(...) pueden comprar en forma privada les ofrecerá más y mejores beneficios que los servicios de baja calidad que el Estado proporcionaría” (Bauman, 1999, pág. 89)

El esfuerzo colectivo por lograr mejores condiciones laborales para todos quedó de lado, ahora había que luchar de manera individual para conseguir lo mejor para uno mismo. Así fue como las ideas morales del trabajo y el bienestar cambiaron hacia un nuevo orden donde: “En lugar de afirmar que el esfuerzo en el trabajo era el camino hacia una vida moralmente superior, se le promocionaba como un medio de ganar más dinero. Ya no importaba lo mejor, solo contaba el más” (Bauman, 1999, pág. 40). Como consecuencia de la globalización y el neoliberalismo que se imponían como parte de las medidas políticas y económicas de los países occidentales se alcanzó otra dimensión dentro de la subjetividad del trabajo que comenzó a enaltecer la victoria de la movilidad social desde lo individual como una forma aspiracionista de justificar el porqué era necesario tener que dejar atrás el bienestar común: si todos aspiraban a generar más, inevitablemente la producción y el flujo de dinero iba a ser mayor. Solo había que alimentar esta promesa de que el nuevo régimen posterior al Estado Benefactor era necesario, y si en el camino se tenía que pasar por encima de millones de personas que no podían llegar a esa promesa, no importaba, la máquina tenía que seguir caminando y no había tiempo para mirar atrás a los que se quedaran en la orilla del mismo.

“Los servicios sociales a cargo del Estado no llegaron a realizar el sueño de sus fundadores: exterminar, de una vez y para siempre, la pobreza,

la humillación y el desaliento. Pero surgió una generación educada, con buena salud, confiada, segura de sí misma y celosa de su nueva independencia; y esta generación rechazó la idea de que es deber de quienes han triunfado el ofrecer su ayuda a quienes siguen fracasando” (Bauman, 1999, pág. 96)

Esta generación no pretendía cuestionar las razones por las cuales el enriquecimiento de unos pocos puede ser posible a costa del bienestar común; al contrario, ahora uno era responsable de su propio futuro, tanto para bien como para mal: "Quien fracasa en la sociedad neoliberal del rendimiento se hace a sí mismo responsable y se avergüenza, en lugar de poner en duda a la sociedad o al sistema". (Chul-Han, 2014, pág. 18) Los esfuerzos de la lucha dentro de las organizaciones por parte de los trabajadores oprimidos ante la ética del trabajo como solución al creciente descontento laboral terminan siendo reprimidas de manera voluntaria hacia una nueva lógica que permitió que el capital siguiera creciendo sin un contrapeso efectivo, ni por el Estado ni por la fuerza de trabajo. Ambos cayeron en nueva posición, el primero, como mencionamos en la página anterior, se fue debilitando y cumpliendo una función cada vez menos relevante en la administración de la vida de las personas, pero fue el segundo, quien como consecuencia de estas medidas, terminó por transformarse nuevamente hacia otro paradigma, pero ahora condicionado al nuevo orden de la situación: la forma en la que el trabajo retomó su posición de poder sobre el trabajador fue a partir de una nueva sociedad enfocada en el consumo.

“La imagen económica primaria que se ofrece al ciudadano moderno no es la del productor sino la del consumidor. A través del consumo se nos insta a dar forma a nuestras vidas mediante el uso del poder adquisitivo. Estamos obligados a dar sentido a nuestra vida eligiendo nuestro estilo de vida personal (...) La imagen del ciudadano que se elige a sí mismo implica una nueva imagen del sujeto productivo”. (Rose, 1990, pág. 103)

Pasamos entonces a una subjetividad donde el trabajador ya no es ese actor económico que solo busca cubrir sus necesidades básicas de manera digna a través del empleo, ni tampoco un ser social que busca satisfacción y seguridad a través de la lucha colectiva por mejores derechos y prestaciones en el trabajo; ahora es un ente individual en busca de su propia satisfacción personal a través de la calidad de vida que un trabajo pueda ofrecerle al poder consumir más de lo que otros pueden (Rose, 1990, pág. 104). El consumo nunca habrá de parar, ya que sin él, esta naciente forma de entender la vida no tendría sentido. Si en algún momento se llegara a tener lo que se puede tener los trabajadores no tendrían la necesidad de seguir trabajando; entonces el Capital genera las condiciones para que la máquina siga trabajando siendo su principal motor el deseo de ser persona a partir no de lo que ya se tiene, sino de lo que se puede llegar a tener:

“Para aumentar su capacidad de consumo, no se debe dar descanso a los consumidores. Es necesario exponerlos siempre a nuevas tentaciones manteniéndolos en un estado de ebullición continua, de permanente excitación y, en verdad, de sospecha y recelo. Los anzuelos para captar la

atención deben de confirmar la sospecha y disipar todo recelo: ¿Crees haberlo visto? ¡Pues no viste nada todavía! (Bauman, 1999, pág. 47)

### **1.2.3 El trabajador enfermo de sí mismo en el Siglo XXI**

Como consecuencia de la individualización del trabajo y la apertura de los mercados empezó a existir una fuerte competencia por ver quién podía hacer mejor las cosas en un menor tiempo y precio posible, esto con la intención de acaparar las posibilidades laborales que las organizaciones pudieran ofrecer sin pensar en el bienestar propio o las consecuencias sobre los demás trabajadores que esto traería consigo mismo. Una de ellas es que precisamente se rompió la idea de que “por cerca de 100 años, el contrato laboral y el salario fueron mecanismos centrales para unir al trabajador con el aparato productivo” (Rose, 1999. pág 156), ahora ya no importan que estos se encuentren en equilibrio, mientras el contrato exista los salarios podrán ir decreciendo y los trabajadores tendrán que adaptarse a él o habrán otros quienes busquen tomarlo si estos declinan; prácticas como el empleo de medio tiempo, contratos eventuales o sin horarios, así como el comercio informal que se encuentra desregulado por las leyes, han sido el resultado de estas prácticas por nombrar algunas. Es como volver a los inicios de la revolución industrial solo que ahora la población mundial y sus opciones de oferta laboral se encuentran en una posición con aún mayores desigualdades.

Sumado a esto también encontramos otras dos situaciones que convergen dentro del mismo problema: El constante merecimiento de ser suficiente para un trabajo bajo parámetros de medición de objetivos y la constante inseguridad de ser

despedidos para eficientar recursos o recortes presupuestales ocasionados por la creciente inestabilidad financiera global (Rose, 1999, pág. 157-158). El trabajador entonces tiene que buscar los medios necesarios para continuar siendo una adquisición valuable y funcional en la cual el propietario de la organización no lo vea como una carga prescindible. Esto conlleva a una lógica donde el sujeto debe someterse a prácticas como la autoexplotación, la autoevaluación y la formación constante, en una sinergia de actividades diseñadas por el modelo laboral contemporáneo. El resultado: tener trabajadores dispuestos a dejar su vida con tal de no perder su identidad de consumidor que le otorga su trabajo. A continuación desarrollaremos en este apartado los puntos aquí mencionados recuperando tres libros: *“La sociedad del cansancio”* de Byung Chul-Han, *“El coste de la excelencia”* de Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, y *“La paradoja de la estupidez: El poder y trampas de la estupidez funcional en el trabajo”* de Mats Alvesson y André Spicer, así como otros textos que ya hemos retomado con anterioridad; es importante mencionar como estos autores al hablar de estas dinámicas dentro de las organizaciones convergen en mayor o menor manera que el trabajador de la actualidad se encuentra enfermo pero no físicamente, sino mentalmente, a través de distintas sintomatologías de la psique que se han desarrollado en el sujeto como efecto inherente de estas prácticas. ¿Cuál es el origen de estas enfermedades de la mente? Es precisamente la consecuencia de haber dejado en manos de la privatización de los servicios del Estado donde podemos comenzar a delegar ciertas responsabilidades a la creciente idea empresarial que comenzó a permear la forma misma de dirigir la vida del individuo frente a su contexto y realidades. Al iniciar este condicionamiento sobre su propia vida, uno mismo cae en las mismas trampas de la

productividad, pero ahora sobre su propia existencia, y como mencionamos en el apartado anterior, el individuo comienza a ser su propio explotador.

“El neoliberalismo, como una forma de mutación del capitalismo, convierte al trabajador en empresario (...) Hoy cada uno es un trabajador que se explota a sí mismo en su propia empresa. Cada uno es amo y esclavo en una persona. También la lucha de clases se transforma en una lucha interna consigo mismo”. (Chul-Han, 2014, pág. 17)

Ya no existe contra quien dirigir la lucha colectiva, ya no existe la resistencia contra la dominación, ahora: “En el régimen neoliberal de la autoexplotación uno dirige la agresión hacia sí mismo. Esta agresividad no convierte al explotado en revolucionario, sino en depresivo” (Chul-Han, 2014, pág. 18) La depresión es la primera de las sintomatologías que podremos encontrar en los autores que buscan describir las consecuencias del trabajo sobre el trabajador del Siglo XXI; la vida laboral impide que el trabajador encuentre una forma de sanar su mente porque la propia lógica empresarial bajo la cual rige su vida le indica que dependiendo de su productividad y cumplimiento de sus objetivos personales también depende su satisfacción personal. Asume las consecuencias de esta autoimposición para seguir trabajando y no caer en la desaceleración de su propio rendimiento que conlleve en hundirse más dentro de su propia mente; no hay una obligación con el otro, la obligación es con uno mismo para continuar sin descanso:

“Los proyectos, las iniciativas y la motivación reemplazan la prohibición, el mandato y la ley. A la sociedad disciplinaria todavía la rige el

no. Su negatividad genera locos y criminales. La sociedad de rendimiento, por el contrario, produce depresivos y fracasados”. (Chul-Han, 2010, pág. 27)

El miedo al fracaso es el movilizador principal de lo que el autor define como sociedad del rendimiento donde quien sucumbe ante él se convierte en “el inválido de esta guerra interiorizada”. (Chul-Han, 2010, pág. 31) Es importante señalar cómo este inválido sirve como ejemplo de que atentar contra los principios de una vida regida por el consumo conduce a la condena social de ser improductivo, lo cual bajo la lógica empresarial que rige al individuo, conduce a la depresión antes mencionada. El individuo no puede ser alguien en este mundo si no lucha consigo mismo para ser un ente funcional que genere los recursos para obtener los medios que le den identidad: la promesa de una mejor vida, aunque esta misma caiga en la contradicción de que para ser alcanzada se debe entregar para consumida dentro de la fuerza de trabajo. Es bajo esta contradicción que la explotación sin dominio que propone Byung Chul-Han encuentra su lugar en el sistema laboral del Siglo XXI: es necesario que el trabajador interiorice la explotación con tal de continuar cediendo a la lógica de la productividad en cada uno de los sentidos de su vida. El lenguaje del empresario se ha instaurado por completo en la psique de las personas y se encarga de convertir en esclavo de su propia libertad al trabajador.

“El sujeto de rendimiento está libre de un dominio externo que lo obligue a trabajar o incluso lo explote. Es dueño y soberano de sí mismo. De esta manera, no está sometido a nadie, mejor dicho, sólo a sí mismo. En este sentido, se diferencia del sujeto de obediencia. La supresión de un dominio

externo no conduce hacia la libertad; más bien hace que libertad y coacción coincidan. (Chul-Han, 2010, pág. 31)

La apropiación de este lenguaje es posible gracias a una continua actualización de habilidades necesarias para realizar su trabajo por medio de una supuesta capacitación perpetua. La escuela ya no es el espacio donde las personas encuentran este tipo de herramientas, ya que se ha convertido en un espacio de infoentretenimiento donde se espera certificar a la población en masa con un sistema educativo más enfocados a la lógica del servicio al cliente (Alvesson & Spicer, 2016, pág 32) que a la de formar personas para la creación de conocimiento. La dimensión de esta institución se ha visto rebasada por esta idea del nuevo trabajador en la sociedad del rendimiento donde necesita “mejorar sus credenciales y preparación para una vida de incesante búsqueda de trabajo: La existencia se convierte en una continua capitalización económica de uno mismo” (Rose, 1999, pág. 161). Esta noción de la formación constante también es consecuencia de la implementación de las políticas neoliberales, ya que presionados por organismos como la OCDE se normalizó y capitalizó dentro de las empresas la inversión para generar políticas que promuevan la participación de la fuerza de trabajo en esta dinámica (Rose, 1999, pág. 161). ¿Entonces donde ocurre la constante formación de la que habla Nikolas Rose? Dentro del trabajo las personas se encuentran con: “Numerosos seminarios y talleres de management personal e inteligencia emocional, así como jornadas de coaching empresarial y liderazgo que prometen una optimización personal y el incremento de la eficiencia sin límite. (Chul-Han, 2014, pág. 47) Es decir, todas las herramientas pensadas desde la lógica empresarial para que puedan interiorizar estos procesos a su vida diaria.

Si bien los autores aquí mencionados exploran estas ideas sobre el trabajador y su formación en el siglo XXI nadie lo estructura y amplía de mejor manera como lo hacen Aubert y Gaulejac al hablar del coste de la excelencia. Los autores retoman la idea del periodo posguerra y la caída del sistema de valores que proponían las metas de la época como parte fundamental de la creciente despolitización, y en consecuencia, desindicalización del trabajador (Aubert y Gaulejac, pág. 121-122), pero al mismo tiempo suman un elemento importante para comenzar a diseccionar de manera más profunda al individuo en el trabajo: El narcisismo como rasgo inequívoco como motor para la reproducción del sistema capitalista a través de la autorrealización (Aubert y Gaulejac, pág. 123). El hecho de que este rasgo de la personalidad se haya desarrollado con mayor notoriedad en esta época no es ninguna casualidad; la obsesión con el bienestar es también una obsesión con el yo, donde el otro deja de existir para dar paso a una nueva ética capaz de sustituir a la ética del trabajo. Ahora observamos que el individuo reemplaza el vacío espiritual por el vacío social representado por el hedonismo propiciado en el consumismo; sin él, nuevamente se encuentra vacío de cualquier motivación que le ayude a encontrar un sentido a la experiencia humana:

“El narcisismo y la ética protestante obedecen a la misma lógica: el empresario protestante se volcaba en el trabajo para escapar del silencio de Dios y para ver en su éxito terrenal un signo de su salvación; el hombre managerial se vuelca en la empresa para escapar del vacío social, de la falta de sentido y rumbo en su vida, y para que su trabajo y su carrera le ayuden a su realización personal (Aubert y Gaulejac, 1993, pág. 127)

El capitalismo sitúa a la empresa entonces como punto central del desarrollo a lo que denomina como hombre managerial: Un nuevo modelo que rige el comportamiento del trabajador basado en la búsqueda perpetua de la realización basada en la idea del éxito y la excelencia (Aubert y Gaulejac, pág. 60). Los autores plantean cuatro ejes fundamentales para generar las condiciones que propicien la formación de esta persona a través de la gestión, como modelo estructural de la organización que reemplaza las órdenes por la comunicación entre múltiples actores que promuevan la eficiencia, la praxis, para dar sentido a esta estructura a través de reglas para moldear la convivencia y resolver los conflictos que esta conlleva, los valores, que enmarcan esta cultura empresarial a través de representaciones del lenguaje y la moral, y la personalidad, que resulta fruto de la interiorización de la eficiencia a través del deseo del éxito como movilizador para el cumplimiento de los objetivos de la empresa uniendo lo económico, político, ideológico y psicológico en un solo sistema sociomental (Aubert y Gaulejac, 1993, pág. 23-24).

Al lograr que el trabajador se haga uno con la empresa también se logra movilizar una energía que no se rige por las gratificaciones económicas o sociales, simplemente basta con ser mejor porque la empresa se exige en el imaginario de la persona a ser mejor; se convierte en una extensión de la persona su propio trabajo. Sus valores y carácter intrínseco insertan una necesidad de aspirar a convertirse también en ese abstracto que pasa por encima de él cuando choca con la realidad.

“Este sistema que empuja al hombre a superarse cada día y a descartar la posibilidad de fracasar provoca una tensión entre el Yo y el Ideal

del yo al intentar el primero amoldarse a las exigencias del segundo. Entramos en el terreno de la angustia resultado de una lucha intrapsíquica (...) La angustia, es a la vez, el coste psíquico de esta nueva forma de gestión y su motor ya que la tensión entre el yo y el ideal de un yo integrado en la organización idealizada, nace la energía necesaria para la realización de los objetivos de la empresa (Aubert y Gaulejac, 1993, pág. 52).

Por un lado las personas se ven seducidas por la idea del éxito y de la perfección; es sumamente tentador perseguir los ideales de un mejor yo, pero al mismo tiempo le aterra la idea de no poder lograr algo que no es posible. El límite y el declive natural del rendimiento del trabajador es una sombra que lo persigue y lo llena de culpa y angustia al no poder cumplir con las expectativas de la empresa que han sido disfrazadas como propias. (Aubert y Gaulejac, 1993, pág. 102). El conflicto en el que se ve envuelto el trabajador es lo que mantiene viva la dinámica en la que el hombre managerial ha sido creado: Su mismo deseo es su miedo más grande, pero para eso se ha desarrollado todo un sistema psicosocial que le permite resistir a esta incongruencia mental. Aquí es donde toma más sentido lo dicho por Byung Chul-Han, pero ahora la guerra interiorizada no recae en el abstracto del sistema capitalista, sino que le pone cara a un orden psicosocial basado en la idea de la gestión managerial. Todo ese lenguaje apropiado por el trabajador no es más que parte de la organización como institución hegemónica de la actualidad que brinda sentido a cómo nos educamos, pensamos y actuamos a favor de un mito inalcanzable como lo es el éxito.

¿Cuál es el efecto de esta lucha incesante con uno mismo por alcanzar el éxito? Emociones como la angustia o el estrés, así como la ya mencionada depresión, recaen en lo que los autores denominan como la enfermedad del trabajador del siglo XXI: “La quemadura interna es la enfermedad del agotamiento de los recursos físicos y mentales que sobreviene tras un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin irrealizable, que uno se había fijado o que los valores de la sociedad le habían impuesto” (Aubert y Gaulejac, 1993, pág. 141). Podemos coincidir entonces que la contradicción natural entre trabajo y persona que se desarrolla en el trabajo se encuentra entonces alimentada por la idea del éxito, que en una sociedad capitalista, neoliberal, globalizada y consumista orillan a las personas a interiorizar cada una de las responsabilidades de su existencia por el ideal de lo que pueden llegar aspirar a ser. Este choque entre lo ideal y lo real terminan por orillar a las personas a someterse u adherirse completamente a la fórmula del hombre managerial regido por su trabajo y la competencia con el otro para poder superarse; el fracaso no es más que ese alimento para no sucumbir a ser excluido del círculo productivo que tanto se anhela desde que tomamos consciencia de que el éxito en el lenguaje significa una constante para darle sentido a la existencia. Sin embargo, los autores nos plantean la posibilidad de que esta guerra personal puede devenir de manera indirecta en una resistencia individual que repercute en lo colectivo si las condiciones de la estructura propiciada por la organización managerial es correcta.

“En los sistemas muy jerarquizados, los individuos crean mecanismos colectivos de defensa para protegerse del riesgo de crearse una dependencia psíquica utilizando los recursos del sistema contra él y explotando los

procesos de instrumentalización en su provecho con prácticas como: el respeto escrupuloso del horario, el rechazo de presentar iniciativas, emplear y reforzar las anomalías para bloquear la producción, la solidaridad colectiva con la jerarquía, y la consolidación de los derechos adquiridos. No se puede decir, por tanto, que no exista ningún compromiso psicológico con estos sistemas. Existe, solo que en vez de centrarse en la producción, los resultados los objetivos fijados por la empresa, se invierte en buscar formas de resistirse a la disciplina, en defender sus propios intereses, en establecer contactos y relaciones internas que eviten el poder de la jerarquía, en emplearla organización para sus fines personales” (Aubert y Gaulejac, 1993, pág. 133)

#### **1.2.4 La estupidez funcional como método de resistencia del trabajador**

¿Qué es lo queda al trabajador ante la constante precarización de sus condiciones laborales? Podría pensarse que a partir de la violación sistemática de sus derechos como personas productivas dentro de los espacios de trabajo comenzaría a gestarse nuevamente una cierta resistencia; que con su constante preparación y aprendizaje los obreros tendrían las herramientas intelectuales para nuevamente encontrar una sublevación en miras de otorgar una nueva subjetividad que equilibre la balanza del poder entre el trabajo y su figura como menciona la última cita del apartado anterior. Sin embargo, según el libro de *“El Poder y Las Trampas de la Estupidez Funcional en el Trabajo”* escrito por Mats Alvesson y André Spicer la realidad contemporánea podría apuntar también a otro camino que no es excluyente y hasta podría ser complementario dentro del fenómeno de la

individualización del trabajo: El trabajador busca evitar pensar en su trabajo para simplemente dejarse llevar por su papel dentro de la organización; si este comienza a hacer preguntas que inviten a la reflexión crítica de su realidad probablemente comenzará a meterse en problemas que pongan en peligro su propia estabilidad individual (Alvesson & Spicer, 2016, pág. 8-9).

Pareciera un tanto cínico que la solución del trabajador sea fingir demencia y que todo está bien, pero pensemos que más bien la estupidez funcional es una especie de mecanismo de defensa frente a la voracidad del mundo laboral. No es que el trabajador sea estúpido como tal, más bien encuentra en la estupidez funcional una forma de mantenerse desapercibido y cumpliendo con tus funciones sin levantar sospechas de que algo se encuentra mal dentro de la organización para conservar su puesto. “Haces tu trabajo correctamente, pero sin reflexionar sobre tu propósito en el contexto amplio de las cosas (...) llenas la lista de pendientes, complaces a los clientes y cumples con las autoridades, aunque hagas cosas que a veces tienen poco sentido”. (Alvesson & Spicer, 2016, pág. 17)

¿Pero por qué evitar los cuestionamientos dentro del trabajo? Este puede terminar por sembrar dudas sobre las cosas que se están realizando; la duda inevitablemente trae incertidumbre a la organización ya que esta desencadenará que los errores que normalmente pasan por alto se manifiesten y comiencen a dañar la reputación de las personas a lo largo y ancho de la jerarquía en la organizacional. Este conflicto puede poner en riesgo las estructuras de poder que permiten que el espacio de trabajo se mantenga productivo y naturalmente se buscarán culpables; tal vez incluso la persona que señala los errores sea vista como

parte del error mismo y en ocasiones será más conveniente guardar silencio para no generar una disputa interna. Entonces aunque las organizaciones proyectan por fuera tener una fachada donde buscan la innovación y la inteligencia de las personas para crear soluciones a través de la constante reconfiguración de sus procesos que lo mantengan a la vanguardia, en realidad por dentro siguen dependiendo de los procesos de control y disciplina rígidas promovidas a través de la lealtad para seguir las estructuras de la organización a como dé lugar sin cuestionarlas (Alvesson & Spicer, 2016, pág 20-24); en pocas palabras, si una persona quiere mantener su lugar en la organización más le vale simplemente decir sí a todo lo que se le pida y seguir trabajando sin importar que las consecuencias de sus actos lo terminen afectando un futuro tanto al individuo como al colectivo.

Los autores plantean distintos niveles de estupidez funcional dentro de las organizaciones (Alvesson & Spicer, 2016, pág 77-79) bajo los cuales los trabajadores se ven orillados a actuar de cierta forma de acuerdo a sus capacidades pero también acorde al contexto de las necesidades que plantean sus trabajos.

- Estupidez cognitiva: Se reduce a no tener la voluntad o la capacidad de hacer las cosas fuera de la estructura permitida dentro del trabajo. El trabajador sólo es capaz de ver los objetivos que le ponen enfrente con los medios que cuenta para lograrlos estableciendo rutas y patrones seguros para lograrlos. Solo existe una forma de hacer las cosas.
- Estupidez motivacional: La falta de curiosidad a causa de la monotonía de las tareas realizadas en el área de trabajo pueden ocasionar que los trabajadores no se abran a salir fuera de sus experiencias cotidianas ya que

esto supondría cuestionar su propia identidad y la del grupo al intentar cuestionar lo ya establecido. ¿Para qué realizar algo nuevo si la forma en la que hago las cosas ahorita no me trae ningún problema?

- Estupidez emocional: Un rango de sentimientos negativos pueden ser desencadenados en ansiedad e inseguridad personal si las personas comienzan a pensar fuera de los patrones establecidos en el trabajo. En vez de comunicar alguna idea los trabajadores prefieren guardarse sus comentarios para no ocasionar molestias que alteren su estabilidad personal.
- Estupidez moral: El conocimiento y el progreso como tabú para la resistencia al cambio. Este tipo de estupidez funcional impide a los trabajadores pensar fuera de los deberes morales que este tiene con la organización; cualquier tipo de pensamiento que atente contra la naturaleza y ethos de la organización es mal visto y desechado.

La falsa sensación de certidumbre que la auto estupidificación otorga al trabajador (en un claro acto de censura interna) la posibilidad de sentir emociones positivas de que está realizando las cosas para su bienestar y el de la organización; se refuerza un instinto que invita al trabajador a no cuestionarse su propio trabajo evitando dudas, críticas y justificaciones a los procesos laborales para desarrollar habilidades que son vistas como saber trabajar en equipo, así como convertirse en una persona de confianza para la gerencia que no ocasiona conflictos con sus colegas y superiores. Las recompensas de ser un portador de buenas (y falsas) noticias puede desencadenar en mejoras en la escala social de la empresa como aumentos del salario, promociones y felicitaciones de la gerencia. (Alvesson & Spicer, 2016, pág 85-88). Esta narrativa optimista condiciona el comportamiento de

los demás trabajadores: Si una persona igual a mí dentro de la estructura organizacional es premiado por decir que sí a todo yo también quiero formar parte de esa dinámica sin importar que tenga que apropiarme de una falsa narrativa de que el trabajo se está desarrollando sin ningún problema dentro de la organización.

Así es como la estupidez funcional comienza a incorporarse a las subjetividades contemporáneas que definen al trabajador dentro del trabajo. La única certidumbre que le queda al trabajador es apropiarse de una dinámica que desincentiva la reflexión y el conocimiento porque las tacha de cualidades subversivas que atentan contra la estabilidad de la organización. Se necesitan trabajadores que practiquen la estabilidad funcional porque de lo contrario estaríamos llegando a conclusiones que desenmascaren situaciones que en el fondo ya sabemos: vacíos lógicos en cuanto a la operación de la estructura, liderazgos y cultura que justifican prácticas comunes e inequidades irrazonables. (Alvesson & Spicer, 2016, pág 184).

El trabajador se encuentra entonces en esta lógica donde tiene que prepararse incansablemente de manera intelectual, técnica y formativa sabiendo que al final no importa su capacidad cognitiva para afrontar problemas sino su habilidad de comunicar una falsa sensación de certidumbre a sus allegados que lo posicionan como un ente de confianza que es capaz de solucionar cualquier cosa aunque en realidad no soluciona nada. Atrás quedó el ejercicio emancipador que buscaba liberarse de las cadenas del trabajo opresor que atenta contra la dignidad de las personas, solo quedan personas dispuestas a todo con tal de asegurar su bienestar de capital social y económico que le brinda certidumbre en su rol de

persona atada al consumo de bienes para su estabilidad y certidumbre como persona.

## **CAPÍTULO 2. POSTURA METODOLÓGICA**

Para esta investigación se planteó utilizar una metodología cualitativa con el objetivo de analizar los discursos sobre el trabajo a distancia a partir de la experiencia pandémica del COVID-19. Esta nos permitirá no solo interpretar los mensajes escritos, verbales y visuales sobre cómo se implementó el trabajo a distancia y su eventual influencia para modificar las dinámicas de poder ya establecidas en la organización, sino también para entender cómo el discurso del trabajo ha sido interiorizado por los trabajadores y juega un rol en sus interacciones, dinámicas y posturas, así como las resistencias que estos pueden generar sobre las mismas.

La recopilación de datos y su eventual análisis será realizado utilizando la técnica de la etnografía organizacional haciendo énfasis en el método de la etnografía virtual debido a que las condiciones bajo las cuales estaremos trabajando será observando las interacciones que se realizan de forma virtual entre los trabajadores de la organización del gobierno federal propuesta para este caso. Durante el periodo de un mes se planteó registrar estas interacciones a través de un diario de campo que integró videollamadas, mensajes y correos electrónicos, identificados como los principales medios de comunicación entre los trabajadores; entrevistas a profundidad que permitieron contextualizar los cambios, posturas y dinámicas de poder establecidas antes, durante y después de la pandemia, así como el análisis de material proporcionado por la informante principal sobre cómo funciona y se estructura la organización a partir del trabajo en línea. De esta manera podremos contrastar e identificar las disonancias entre lo que la estructura formal de

la organización intentó implementar esta forma de trabajo, así como resignificación que el trabajador la ha dado al mismo a partir de la construcción de su propia experiencia con esta dinámica a través del discurso y las posibles resistencias que llegó a generar sobre el mismo.

## **2.1 Metodología cualitativa**

La metodología cualitativa dentro del estudio de las organizaciones comenzó a desarrollarse a partir de que se encontraron ciertas preguntas a fenómenos que no podían ser analizados de manera cuantitativa: objetos y situaciones que no pueden ser medibles a través de cantidades exactas. Para lograrlo, según planteamientos iniciales realizados por Malinowski y Mayo en la antropología tradicional, se llegó a la conclusión de que la interpretación de la realidad en los entornos organizacionales en ciertos casos podía lograrse si se abordaba desde la subjetividad que conlleva involucrarse de manera exhaustiva con el sujeto de estudio para identificar y recopilar grandes cantidades de materiales que describan situaciones comunes, repetibles y significantes para el posterior análisis del fenómeno dentro de su contexto. (Jemielniak & Ciesielska, 2018, pág 1-3; Slawecki, 2018, pág 16).

Esta naciente forma de entender la realidad definió un nuevo paradigma dentro del espacio académico organizacional para aproximarse a las investigaciones de campo atendiendo una nueva forma de comprender: “La naturaleza de la realidad (ontología), la naturaleza de la cognición científica (epistemologías), y

formas prácticas de conducir investigación social (metodologías)” (Slawecki, 2018, pág 7). Al unir estas tres dimensiones se forma el ya mencionado paradigma, que dentro de las ciencias sociales se desarrolla en cierto periodo de tiempo donde se logran logros científicos que interpretan un fragmento de la realidad de forma válida y demostrable. Estos paradigmas funcionan durante un cierto tiempo establecido convirtiéndose en instituciones académicas conformadas por visiones, conceptos, aproximaciones, tradiciones e ideas que son socializadas por una comunidad científica hasta que surge un nuevo movimiento que rompe con la idea general sobre cómo interpretar la realidad hasta ese momento (Slawecki, 2018, pág 8-10).

## **2.2 Etnografía organizacional**

La etnografía organizacional puede definirse como la técnica que emplea una observación intensiva en un contexto social particular; relaciona las palabras habladas y las prácticas realizadas en un tiempo determinado para proveer perspectivas sobre una manifestación cultural mezclando distintas técnicas metodológicas (Watson, 2018, pág 108). También se puede identificar como estas mismas observaciones buscan comprender cómo un determinado grupo de personas opera en su día a día, lo que significa para ellos ser parte de este grupo social y cómo estos responden a los cambios en su dinámica diaria mediante la recopilación, organización y análisis de datos (Neyland, 2008, pág. 1-2). Para que una etnografía organizacional logre sus objetivos de manera satisfactoria se plantean una serie de recomendaciones que explicaremos a continuación a través de distintos autores que nos ayudarán a determinar los principios ontológicos,

epistemológicos, metodológicos y éticos bajo los cuales estaremos trabajando. A su vez, con ayuda de esta guía, iremos determinando cuál será la concordancia con nuestro respectivo caso a analizar pensando en las estrategias a seguir durante la exploración del fenómeno del discurso en las organizaciones en el periodo pandémico.

### **2.2.1 Estrategia etnográfica**

El proceso de establecer una estrategia etnográfica se encuentra relacionado a la posibilidad de identificar ciertos parámetros y expectativas sobre lo que queremos encontrar durante nuestro estudio etnográfico en campo. Es por ello que se recomienda mantener una mente abierta a las posibilidades y nuevas rutas que nuestra investigación pueda tomar preparándose para cualquier contingencia (Neyland, 2008, pág 11), reescribir y redireccionar el estudio si la realidad de la organización no se adapta a lo que estamos buscando (Neyland, 2008, pág 12) y entender que estas ideas que llevamos al campo no sirven para simplemente probar una hipótesis en el campo (Neyland, 2008, pág 26); más bien realizar una estrategia etnográfica nos permitirá reconstruir a través de la observación múltiples posibilidades sobre una realidad que pueda ser analizada bajo el rigor de la estudio.

Toda estrategia etnográfica parte de una pregunta de investigación cuya dimensión puede abordarse desde su amplitud o limitaciones que el tiempo, el financiamiento de la investigación, las expectativas de la institución académica a la que perteneces, la apertura de la organización a ser estudiada y la cooperación de los trabajadores para ser analizados pueda enmarcar (Neyland, 2008, pág 31). Aunado a esto,

podemos profundizar incluso más para determinar si nuestra pregunta de investigación enmarca la posibilidad de una etnografía viable bajo variables a las cuales podemos acercarnos desde la posibilidad más no de la certeza que esto será lo más adecuado para realizar la misma. Ejemplo de ello sería cuestionar los métodos para recopilar material y si este material contendrá temas sensibles que tal vez la organización no quiera conocer o no esté dispuesta a reconocer; la ética de saber como sobrellevar esta situación y cómo negociar esta posibilidad desde un principio con la organización (Neyland, 2008, pág 36-37).

### **2.2.2 Pregunta de conocimiento**

Ahora que hemos delimitado el fenómeno que queremos observar en un periodo de tiempo definido a través de la pregunta de investigación debemos encontrar la forma en la que lo queremos interpretar. La pregunta de conocimiento desde la etnografía organizacional se refiere a la manera sobre cómo pretendemos observar un fenómeno desde esta metodología. Se proponen tres formas de utilizar la etnografía como método de observación y recopilación de datos: La etnografía realista, que busca interpretar la realidad desde lo que la observación le puede demostrar únicamente; la etnografía narrativa, que reconoce como la observación de un evento es únicamente la versión de una situación que se interpreta desde la mirada de un informantes clave; y la etnografía reflexiva, que invita a los participantes del estudio a contribuir a la construcción de la realidad realizada en la investigación mediante su propia interpretación de los hechos vividos para su análisis (Neyland, 2008, pág 13).

### 2.2.3 Ubicación y acceso

Es importante señalar que una parte crucial para llevar a cabo una etnografía organizacional se encuentra en situar el espacio y ubicación del fenómeno que queremos estudiar de acuerdo a las limitaciones sobre el acceso que la misma organización pueda condicionar sobre el mismo. Si bien tradicionalmente la etnografía se desarrollaba en un solo sitio mientras el investigador se convertía en un miembro y escribía sobre el mismo (Neyland, 2008, pág 63) hay que tomar en cuenta que el tener acceso a una organización no significa, bajo la ontología relativista que proponemos desde la etnografía narrativa, poder entender el fenómeno complejo y multifactorial que implican las relaciones y estructuras que conforman una organización. Al entablar la negociación para entrar a un trabajo de campo nosotros mismos comenzamos a delimitar solo una parte de la organización que queremos investigar; esto conlleva el ser claro con las acciones, personas, ubicaciones y resultados concretos que buscamos (Neyland, 2008, pág 16) lo cual termina por limitar a conocer solo un fragmento de ese lugar a través de lo que se nos permite ver para realizar el estudio. En este caso al estudiar el fenómeno del trabajo en línea tenemos que reconocer la subjetividad desde la cual cada persona puede formar una espacialidad sobre dónde y cómo desempeña sus funciones. Esta categoría abre la posibilidad de comenzar a entender la etnografía desde distintos lugares a través de la multisitucionalidad, no solo para entender la ubicación del fenómeno, sino también el rol de investigador moviéndose a través de los mismos para capturar imágenes como este se desarrolla bajo contextos distintos (Marcus, 1995, en Neyland 2008, pág. 68).

Al entrar en la categoría de la etnografía multisituacional nos encontramos con seis posibilidades para construir la metodología para la observación de un fenómeno: La primera se encuentra en seguir a las personas y estudiar sus movimientos de un lugar a otro para determinar cómo cambia la actividad organizacional entre estos; la segunda se trata de seguir el objeto en función a como su rol cambia dependiendo el contexto en el que se encuentre; la tercera se trata de seguir la metáfora para entender el uso de del discurso dentro de distintos espacios de la organización; la cuarta se trata de seguir la vida o biografía de una persona para realizar conexiones sobre el fenómeno en distintas épocas y no solo lugares; la quinta que implica seguir el conflicto para dimensionar las distintas visiones del mismo fenómeno; y por último la sexta, que nos habla sobre seguir la historia a través de manifestaciones físicos y digitales de un mismo fenómeno (Marcus, 1995, en Neyland 2008, pág. 68-70).

#### **2.2.4 Relaciones de campo**

Las relaciones con las participantes de nuestro estudio dictarán las posibilidades de nuestra etnografía narrativa a partir del objetivo principal para obtener información relevante sobre la organización que pretendemos estudiar:

“Los etnógrafos pasan una gran parte del tiempo en el campo enfocados en establecer relaciones con las personas que estudian. Esta relación cercana es importante para ganar perspectivas cercanas y a profundidad de lo que significa ser miembro de un grupo particular en la organización” (Neyland, 2008, pág 15)

Estas relaciones tienen como misión establecer y mantener los vínculos necesarios para realizar nuestro trabajo de campo, lo cual se logra, en primera instancia, mediante la identificación de cuáles serán los informantes claves que nos proveerán información de calidad para nuestros objetivos de la investigación (Whyte, 1955, en Neyland 2018, pág. 15). Después, uno debe ganarse la confianza de estos informantes construyendo una relación que puede partir desde preguntas fáciles a cuestionamientos complicados sobre la experiencia organizacional que se está buscando retratar (Neyland, 2008, pág 16). En teoría, este especial cuidado en la construcción de las relaciones que formamos en el campo devendrá en respuestas más honestas y acceso amplio a información que normalmente no le sería conferida de manera natural a una persona ajena a la organización (Ciuk & Latusek, 2018, pág 204)

Sin embargo, el trabajo de campo conlleva una serie de problemáticas naturales de las relaciones humanas que si bien no podemos evitar, estamos en la capacidad de prever los efectos negativos que esto podría tener sobre la validez de nuestras observaciones. En primera instancia es necesario aprender a balancear los momentos en los que nos involucramos con nuestros informantes para no caer en una perspectiva complaciente que no cuestione su visión de la organización que nos están mostrando (Neyland, 2008, pág. 16); aunado a esto, debemos estar conscientes de que nuestros informantes forman parte de las jerarquías y estructuras que estamos queriendo investigar, su visión no necesariamente será compartida por otros colegas (Neyland, 2008, pág 82). Esto forma parte del sesgo natural de las investigaciones de corte cualitativo cuya única forma de contrarrestar los efectos negativos es contrastando las supuestas verdades que nos son

compartidas con el mayor número de voces representativas posibles de la misma área que vive el fenómeno y que pretendemos retratar para dibujar un contexto más nutrido de miradas contrapuestas dentro de su contexto (Van Maanen, 1979, en Neyland, 2008, pág 84).

Otra de las problemáticas que se encuentran en las relaciones de campo es mantener la cooperación de las personas con quienes formamos vínculos que formamos en el mismo. Es natural que conforme el estudio avance ciertos cuestionamientos, peticiones o aproximaciones a la información generen emociones negativas hacia nuestra investigación (Brannan 2014; Down et al. 2006, en Mazetti, 2018, pág 162) incluso en situaciones donde las personas que estamos observando sean cercanas al investigador, la naturaleza de un proceso académico no evitará ciertos momentos de incomodidad, sospecha y desconcierto de lo que queremos obtener de su relación (Mazetti, 2018, pág 165). Siguiendo esta línea de consideraciones podemos concluir que trabajar con la sensibilidad de las personas en un estudio de campo no puede tomarse a la ligera; la empatía es una herramienta indispensable que el investigador tiene que trabajar de manera personal para lidiar de manera ética y responsable con las vidas que se comparten para construir nuestro trabajo (Hoffmann, 2007, en Mazetti, 2018, pág 167). Trabajar la forma en la que convivimos en el día a día con los participantes del estudio conlleva mantenerlos informados de los avances y líneas de análisis que el trabajo está tomando para que esta persona se sienta incluida en el proceso y no únicamente como un sujeto observado y externo a lo que se está intentando construir, siempre y cuando esto no termine interfiriendo o sesgando el estudio de campo.

### **2.2.5 Tiempo etnográfico**

En este apartado pondremos a consideración la cantidad de tiempo necesario que requiere una etnografía organizacional para encontrar hallazgos válidos de manera satisfactoria. En primer lugar, para hablar sobre el tiempo que un investigador debe pasar en un sitio es necesario tomar en cuenta no solamente el tiempo que pasa dentro del campo observando y analizando, sino también el tiempo que se encuentra fuera del mismo tratando de dar sentido a sus anotaciones a través de una exhaustiva revisión (Neyland, 2008, pág 17).

Así es como encontramos dos maneras de aproximarse al tiempo etnográfico, no sólo mediante el transcurso de las semanas o meses que se pasará en campo, sino de la capacidad que tendrá el investigador de recopilar su material en este lapso. La descripción rápida y la descripción detallada (Bate, 1997, en Neyland, 2008, pág 91-92) forman parte de una categoría que identifica la diferencia entre ambos espacios temporales haciendo una crítica a la segunda por su incapacidad de refutar sus observaciones de manera continua para establecer los patrones que se están observando (Neyland, 2008, pág 17). Sin embargo, el tiempo etnográfico también debe medirse de acuerdo a las dimensiones de las organizaciones que estamos buscando analizar; investigaciones que se enfocan en un fenómeno en particular o en un área en específico podrían realizarse en un mes de ser necesario o si la investigación se realiza de manera intermitente hasta en un periodo de dos años (Jeffrey & Troman 2004, en Neyland, 2008, pág 92-93).

## 2.2.6 Observación y participación

Hasta el momento hemos hablado de manera reiterativa que la observación es fundamental para realizar un trabajo etnográfico pero no hemos establecido los parámetros y metodologías que podemos utilizar para realizarla. En los siguientes dos apartados estaremos ahondando en esta dimensión del trabajo de campo donde si bien no debemos perder de vista el enfoque de nuestra investigación es necesario que nos encontramos abiertos a observar todo lo que podamos encontrar en una organización (Neyland, 2008, pág 18). Para lograr observaciones óptimas es importante que también tengamos en cuenta la importancia de las notas que vamos recopilando sobre nuestra experiencia etnográfica; esto puede llegar a ser complicado al querer recuperar conversaciones, juntas o dinámicas de convivencia que en su momento resultan cruciales para lo que consideramos útil en nuestro trabajo pero que no podemos transcribir en el momento en que se llevan a cabo porque de una u otra forma quitaría la naturalidad con la cual estas dinámicas se están llevando a cabo. Es recomendado llevar al campo un medio con el cual podamos hacer un bosquejo de estas observaciones de manera discreta para que después puedan ser reconstruidas de manera coherente para el reporte del día. Esto implica dos opciones, confiar en la memoria o en el uso de aparatos electrónicos (Neyland, 2008, pág 19) como grabadoras, cámaras, tablets, etc.

Todo lo que sea recopilado bajo cualquier medio de elección por parte del investigador se le conoce como notas de campo cuya labor es precisamente funcionar como una herramienta para ir dejando por escrito las manifestaciones del fenómeno deseado a analizar. Estas notas pueden ser organizadas por día, en

secciones de la organización o miembros que forman parte del estudio (Neyland, 2008, pág 109) donde se hace énfasis en describir el contexto bajo las cuales se está recopilando la información escribiendo hasta el mínimo detalle; desde la fecha, descripción visual del lugar y recorridos que se hacen dentro del mismo como parte de la experiencia que significa para el investigador estar recopilando información, así como el detalle que la ética del trabajo etnográfico permite retratar sobre las conversaciones, juntas y dinámicas que son presenciadas (Neyland, 2008, pág 106-107).

### **2.2.7 Suplementación**

Además de realizar un diario de campo la etnografía organizacional se puede nutrir de otras herramientas metodológicas que pueden ayudar a complementar de manera puntual su perspectiva. Una de las técnicas más comunes es la entrevista de campo que sirve para ahondar de manera directa en alguna característica de interés para el estudio a través de la mirada particular de una persona en concreto (Neyland, 2008, pág 20). Normalmente estas interacciones pueden realizarse con una guía de preguntas que se convierte en una conversación informal (Neyland, 2008, pág 112) sin embargo también puede realizarse de forma más estructurada para contrastar respuestas (Neyland, 2008, pág 113); en ambos casos el investigador tomará la mejor decisión sobre qué es más útil para su aproximación a esta herramienta para el campo.

A la hora de comenzar a construir nuestra estructura de preguntas es necesario tener la suficiente sensibilidad para aterrizar a una conversación accesible

para los participantes de la misma no solo mediante la palabra en sí, sino de los factores ambientales y emocionales que provean al entrevistado la confianza suficiente para dirigirse a nuestras requisiciones con claridad y naturalidad. Algunas de las medidas que podemos tomar desde un inicio es diseñar preguntas que se enfoquen en describir cierto fenómeno o característica de la organización, así como comparar y elegir entre dos opciones concretas que requieran una postura (Neyland, 2008, pág 114); también podemos tener en mente seguir una serie de recomendaciones propuestas por Rudloff (2018, pág. 187) donde propone:

“No usar enunciados largos; incluir un punto principal y solo uno a dos subtemas por pregunta; comunicarse en voz activa en vez de pasiva; evitar conceptos abstractos; utilizar palabras simples sin ser condescendiente; repetir palabras difíciles o poco familiares; no utilizar jerga académica; evadir abreviaciones y acrónimos; no utilizar la tercera persona”.

Esta y otras habilidades requieren reconocer la importancia de poner al entrevistado en un sitio donde la palabra se convierta en un vehículo para la comunicación que vaya más allá de realizar cuestionamientos y se convierta en una posibilidad de diálogo entre dos personas interesadas en construir un tema común; el investigador es el responsable de generar esta dinámica. Además hay cosas que van más allá del momento de la entrevista que requieren tener habilidades sociales que comuniquen certeza y empatía a los sujetos del estudio: No siempre las personas podrán dedicarte un tiempo específico y amplio para contestar tus dudas. La estructura de una entrevista tiene por lo tanto que generar condiciones como flexibilizar diferentes momentos para realizar la conversación de acuerdo a los

tiempos que permitan las responsabilidades y tareas en el trabajo (Rudloff, 2018, pág 181) para no agotar o desalentar la participación del entrevistado; entender el conflicto que conlleva manifestar una postura sobre situaciones que podrían generar una situación problemática en sus actividades laborales o ponga en riesgo su posición en la organización (Mazetti, 2018, pág 168); y por último saber, saber cuando parar o cambiar el rumbo una entrevista cuando las personas requieran soporte emocional respecto a los temas que están tratando (Ciuk & Latusek, 2018, pág 206). Otra herramienta para suplementar nuestro trabajo etnográfico que debe tener las mismas consideraciones comunicativas y éticas sería la recopilación de documentos internos sobre la organización los cuales podemos categorizarlos de la siguiente manera:

“Fuentes primarias y secundarias (documentos producidos en ese momento para la época y documentos que reflejan ese momento), documentos públicos y privados (por ejemplo, reportes de periódicos o memorandos internos de la empresa) y documentos solicitados y no solicitados (proporcionados para la investigación o no) (Burgess, 1984, en Neyland, 2008, pág 120).

Estos documentos son tan amplios como las posibilidades de análisis que un fenómeno nos permite observar; la responsabilidad del investigador recae en encontrarles su utilidad para “proveer contexto, analizar la identidad a través de los mismos o simplemente ver cómo funcionan en el día a día”. (Neyland, 2008, pág 121).

### **2.2.8 Redacción**

La redacción de la etnografía organizacional es el producto con el cuál podremos comunicar de manera escrita los resultados de nuestra investigación. Su trabajo comienza mientras estamos en campo tratando de estructurar los argumentos que buscaremos mostrar. Este proceso de revisión y autocrítica recae en darle sentido y claridad a nuestro diario de campo; las entrevistas y documentos recopilados tendrán que encajar en torno a estas notas y las categorías que podemos formar a partir de ellas. Probablemente encontraremos que cierto material no encaja o da sentido a nuestro tema de investigación o abra nuevas posibilidades sobre perspectivas que aún no habíamos visto; el investigador tiene la responsabilidad de saber que depurar y que puede ser utilizado de manera secundaria para ampliar el contexto de su investigación (Neyland, 2008, pág 126). De igual forma es recomendado incorporar citas textuales del trabajo de campo, ya sea de los trabajadores o propias, así como diagramas y esquemas que retratan el espacio del cual estamos hablando; todo para generar la experiencia inmersiva que la etnografía organizacional puede brindarnos. Nuestros días en campo deben de tener un enfoque que sitúen observaciones particulares sobre un tema o que puedan ser comparadas con otras experiencias (Graham, 1995, en Neyland, 2008, pág 87).

### 2.3 Etnografía virtual

Todos los aspectos anteriores pertenecen a una serie de lineamientos bajo los cuales podemos realizar una etnografía organizacional. Sin embargo, al hablar del trabajo en línea debemos de considerar una serie de factores que influyen en la forma de entender a la organización como un espacio más allá del lugar físico donde tradicionalmente realizamos un trabajo. Las dinámicas laborales del siglo XXI no podría concebirse sin las interacciones generadas en el espacio virtual que el software y hardware que utilizamos todos los días nos facilita , desde celulares y tablets; programas para realizar videollamadas; capturar datos o enviar datos a través del internet y almacenarlos en una nube: “Estos artefactos digitales moldean la prácticas laborales modernas; por lo tanto, entender su naturaleza y funciones es vital para comprender la vida organizacional contemporánea” (Akemu & Abdelnour, 2018, pág 300).

Estas formas de comunicarse son parte de los procesos que las organizaciones construyen sin las barreras físicas y más allá de ser herramientas podrían estudiarse como nuevos territorios con su propia construcción de la realidad. Así como las oficinas ocupan un espacio físico y los discursos ocupan un espacio en la mental, los espacios digitales se encuentran en el limbo entre el mundo natural que conocemos y las posibilidades de crear uno nuevo bajo nuevos significados de forma artificial (o reinterpretando los ya existentes); la manifestación de la vida en línea puede ser una nueva dimensión de la vida organizacional desde un espacio cuyo límite son las capacidades tecnológicas que tenga la organización para ser usadas a su conveniencia. Claro que no estamos hablando de algo nuevo

dentro del estudio de las organizaciones; con anterioridad se han hecho cuestionamientos sobre cómo los sitios web o las redes de intranet sirven para administrar las actividades organizacionales (Neyland, 2008, pág 115) sin embargo, la pandemia nos abre el reto de que la vida organizacional se puede encontrar fuera de esas comunidades y territorios físicos para resignificar la forma en la que nos comunicamos y habitamos los mismos (Williams, 2010, pág 7-11).

La etnografía virtual o etnografía digital se encarga de estudiar esta posibilidad de vida en línea como una construcción social donde el trabajo del investigador es contextualizar las manifestaciones culturales que habitan en ella (Lennyhan & Kelly-Holmes, 2015, pág. 256); el campo digital puede ser interpretado a través de “textos, vídeos, plataformas digitales, comportamientos de los usuarios, relaciones sociales o información dentro del internet” (Burrell, 2009, en Goralska, 2020, pág 47) que resulte relevante para poder dar forma a una descripción y análisis de los fenómenos que suceden en este espacio no territorial. Las posibilidades para acercarse desde esta metodología varían según los objetivos que se sitúen al principio de la investigación: desde estudiar el internet como cultura y artefacto cultural; la posibilidad de replantear la idea de etnografía no desde el sitio sino como una red de comunicaciones; replantear la fragmentación de la vida virtual con la vida física para entenderla como una sola, entre otras (Hine, 2000, Neyland, 2008, pág 117).

### **2.3.1 Consideraciones metodológicas de la etnografía virtual**

Las estrategias que se pueden llevar a cabo en una etnografía virtual llevan a la deconstrucción del trabajo de campo a un nuevo horizonte (Beaulieu 2004; Postill 2017, en Goralska, 2020, pág 48) Si bien las categorías que describimos en el apartado anterior aún forman parte de lo que podemos encontrar dentro de la metodología para analizar el trabajo en línea, existen una serie de recomendaciones con las cuales podemos abordar ciertos artefactos e interacciones que normalmente pasarían por alto. En primera instancia el investigador debe de comenzar a definir los límites del fenómeno virtual que estará analizando; estas fronteras recaen en su capacidad de entablar diálogos entre las aplicaciones, buscadores o medios electrónicos que utiliza una organización para interactuar entre ellos (Lenyhan & Kelly-Holmes, 2015, pág. 259). A partir de esta demarcación será momento de observar cómo los usuarios habitan estos espacios y le dan sentido a los eventos que se dan alrededor de ellos, el contenido que se genera gracias a estas interacciones y la imagen mental de lo que este espacio digital territorializa en los miembros de la organización (Akemu & Abdelnour, 2018, pág 316). Una ventaja de realizar este tipo de trabajo de campo es que generalmente podremos capturar grandes cantidades de información rápidamente a través de grabaciones, capturas de pantalla y descarga de documentos que no sería posible contener de manera física, por lo tanto, el registro de estos archivos será indispensable para contrastar la red de comunicaciones que estamos tratando de analizar con las interacciones que las personas puedan generar a partir de ellas (Akemu & Abdelnour, 2018, pág 311).

Estas interacciones tienen dos dimensiones: Comprender el aspecto técnico de las plataformas, sitios web, aplicaciones y software pero también entender como estas son socializadas por los trabajadores; los códigos que se generan alrededor de las mismas forman parte de la construcción de un código institucional o informal que termina por ampliar nuestro conocimiento sobre cómo funcionan las dinámicas en línea moldean la interacción entre participantes. (Akemu & Abdelnour, 2018, pág 311).

### **2.3.2 Retos de la etnografía virtual**

El realizar una etnografía virtual presenta ciertos retos epistemológicos, metodológicos y éticos que deben ser tomados en cuenta por el investigador para reforzar sus estrategias y argumentaciones sobre el caso que están intentando plantear. Es claro señalar que trabajar con material digital que no puede ser palpable se puede prestar a cuestionamientos sobre la autenticidad de los mismos (Akemu & & Abdelnour, 2018, pág 297); estos pueden ser modificados y manipulados por parte de los trabajadores o por la misma organización; pueden ser borrados o restringidos en cualquier momento (Akemu & Abdelnour, 2018, pág 300-301).

La falta de fronteras físicas también puede representar una falta de frontera con las personas; su individualidad y privacidad pueden ser vulneradas haciéndonos cuestionamientos éticos sobre qué puede formar parte de un estudio que será publicado. En este sentido es importante cuestionar cuáles actividades pueden traspasar los límites de lo que puede formar parte de un análisis de caso y que se

debe quedar fuera del estudio para proteger el anonimato de las personas que participen en él (Lester, 2020, pág 4-5); en un mundo donde la información de las personas se encuentra distribuida por el internet de manera voluntaria e involuntaria, nos lleva a la necesidad de replantear la idea de lo público y privado, si aún existe esta división concebida desde la dualidad preexistente antes de la incorporación de la vida digital a las organizaciones y a la existencia misma (Markham & Buchanan, 2015, en Lester, 2020, pág 5). Nosotros como investigadores sabemos que tenemos la oportunidad de requerir, en la medida de lo posible, con previa autorización de la organización y sus integrantes, información recopilada por los mismos sistemas operativos que utilizan para realizar su trabajo diario (Kallinikos, Aaltonen, et al., 2013, en Akemu & Abdelnour, 2018, pág 314), pero aquí es donde debemos cuestionar los límites de la información que debe ser transparentada y cuáles serían las implicaciones y usos que esta podría tener no sólo para nuestra investigación, sino como una posible herramienta de la empresa para el futuro.

“La ilusión de límites claros para el trabajo de campo, que a menudo surge cuando un sitio de campo es más bien un lugar real, se mantiene aún menos. Dado que a veces el investigador es quien abre y cierra el trabajo de campo en red, gran parte de la responsabilidad recae sobre sus hombros: ¿dónde corta, cómo justifica tal decisión, cuando la única razón para hacerlo es tener suficientes datos empíricos? (Goralska, 2020, pág 48).

## **2.4 Aplicación de la metodología a la Idónea Comunicación de Resultados**

En el caso de la presente idónea comunicación de resultados se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las dinámicas de poder en juego para la construcción del discurso sobre la implementación del trabajo a distancia en una organización del gobierno federal durante la experiencia pandémica del Covid-19? Ontológicamente la propuesta de esta idónea comunicación de resultados determina un tiempo y fenómeno concreto de la realidad que queremos observar como lo es la implementación del trabajo en línea durante la experiencia pandémica. Habrá que especificar que proponemos situar el rango de tiempo sobre la experiencia pandémica del COVID-19 a partir de los meses anteriores a la declaración del confinamiento a nivel mundial de las personas hasta finales de 2023 que fue cuando se realizó este estudio. Epistemológicamente debemos situarnos en que nuestra idónea comunicación resultados se realiza desde un posgrado de Estudios Organizacionales financiado por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología de México por lo cual elegimos la dimensión del poder en las organizaciones como referencia teórica para desarrollar una serie de apartados relevantes para este tema ya que consideramos es pertinente a las expectativas académicas de este posgrado a nivel maestría. Por último hacemos referencia a la organización del gobierno federal con el fin de la negociación realizada con el área que pudimos concretar esta investigación. Dentro de este acuerdo se estableció la protección de la identidad de las personas participantes en este estudio, así como de las áreas, funciones, herramientas digitales y materiales que nos fueron compartidas.

La metodología elegida fue la de la etnografía narrativa considerando las limitaciones propuestas en nuestra pregunta de investigación. La forma de aproximarnos a este fenómeno será a través de la observación de uno de los informantes claves llamados *gatekeepers* cuya traducción al español hace referencia a una especie de portero de la información. Esta persona resulta fundamental para comprender el fenómeno del trabajo en línea y el efecto que la pandemia tuvo sobre la misma debido a que por situaciones personales continúa laborando de esta manera. Además de que su posición resulta relevante para acceder a un grupo que de otra forma difícilmente aceptaría formar parte de un estudio similar (Neyland, 2008, pág 13), nuestro informante clave posee fuentes primarias y secundarias indispensables cuya narrativa será indispensable para reportar cómo se desarrolló el discurso de la experiencia pandémica en su trabajo. Habrá que tomar en cuenta que lo que esta persona pueda llegar a compartirnos lo hace desde su posición en la organización asumiendo las ventajas y desventajas que esta pueda darnos.

“Algunas vías pueden estar cerradas a los investigadores debido a su posición en la jerarquía de la organización (de su informante): si están demasiado abajo en la jerarquía, los investigadores pueden descubrir que no pueden obtener acceso a las redes más importantes; demasiado alto en la jerarquía y es posible que no tengan acceso a las redes informales” (Brannick & Coghlan, 2007, en Mazetti, 2018, págs. 165-166).

Es por eso que para dar validez a nuestro estudio estaremos comparando la versión del fenómeno de las dinámicas de poder en el trabajo en línea que nuestro

informante principal quiere mostrarnos con los testimonios de un ex jefe de la persona y un subordinado del área que pudimos contactar (esto con la aprobación de la persona que nos está abriendo las puertas a la organización). Sabemos de antemano que el hecho de que esta persona nos contacte con dos compañeros de su confianza implica un sesgo importante para nuestra investigación, es por eso que también contactamos a una persona que trabaja dentro de la misma organización del gobierno federal pero en diferente área para tener una visión más amplia de cómo se vivió el fenómeno antes mencionado en esta organización. Los participantes de este estudio serán identificados a partir de los cambios propuestos para proteger su identidad omitiendo detalles sensibles que puedan poner en riesgo la misma:

- 1) Patricia Suárez de 38 años de edad cuyo puesto es la gerencia de recursos humanos. Lleva en la empresa 7 años y su nivel de escolaridad más alto es el grado de maestría.
- 2) Alberto Garnica de 42 años quien trabaja en el área de recursos humanos. Lleva 4 años en la empresa y su nivel de escolaridad más alto es el grado de maestría.
- 3) Ernesto Martínez de 36 años quien trabajó como director de recursos humanos durante 3 meses y su nivel de escolaridad más alto es el grado de doctorado.
- 4) Gerardo Rivera de 30 años quien trabaja en el área de gestión administrativa. Lleva 3 años en la empresa y su nivel de escolaridad más alto es licenciatura.

Con base en esta noción del tiempo etnográfico consideramos que el tiempo propuesto para nuestro trabajo de un mes se encuentra dentro de los parámetros necesarios para realizar una etnografía organizacional tomando en cuenta la cantidad de personas que están participando en el estudio, el fenómeno particular del trabajo en línea y la delimitación del área que estaré enfocada en el equipo de trabajo de recursos humanos de la organización. Además el hecho de que sigamos a diario a nuestro informante principal durante el trabajo de campo nos dará la oportunidad de identificar en el día a día una rutina que permita contrastar cómo se manifiestan las relaciones de poder a través del trabajo en línea con respecto a las experiencias y perspectivas de lo que nuestros participantes pudieron percibir en la pandemia. Es importante no perder de vista que las notas de campo deben de ser relevantes para la construcción del fenómeno organizacional que queremos retratar por lo tanto planteamos dividir el orden de nuestras entrevistas de campo en un periodo, pre pandémico, durante la pandemia y post pandémico para estructurar una mejor comparativa narrativa. La recopilación de notas se realizará mediante una inteligencia artificial que permite grabar el audio y recopilar en tiempo real los comentarios necesarios de conversaciones para su posterior análisis sin interferir con la naturaleza de las dinámicas observadas en la organización.

Nuestras notas de campo serán presentadas conforme nuestro informante principal interactúe a través de los distintos medios de comunicación utilizados en la organización. Estas interacciones serán clasificadas por día invitando a realizar cuestionamientos constantes al final de la jornada o cuando el tiempo lo permita sobre la percepción que nuestro participante tenga de las mismas y nos ayude a formar categorías sobre las mismas. Las declaraciones de nuestro informante

principal serán contrastadas con las entrevistas realizadas a la misma persona y nuestros demás participantes en el diseño de una entrevista semiestructurada cuya labor será expandir la noción del fenómeno organizacional de la implementación del trabajo en línea durante la experiencia pandémica. Para el reporte de los resultados y hallazgos de esta idónea comunicación de resultados estableceremos una cronología de hechos que explore categorías de acuerdo a los referentes teóricos con el cual construimos nuestra postura que serán entrelazadas con los hallazgos encontrados en campo para describir el fenómeno del trabajo en línea. Utilizaremos documentos oficiales proporcionados por nuestro informante principal sobre la estructura del área, la comunicación de las medidas para realizar trabajo en línea durante la pandemia y su eventual implementación como parte de las prestaciones otorgadas a los trabajadores. Esto será contrastado con citas directas marcadas en cursivas que amplíen y contextualicen la influencia de estas medidas en el trabajo en línea durante el periodo pandémico.

### **CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y HALLAZGOS**

En este último capítulo estaremos presentando los resultados de nuestra etnografía organizacional buscando entender cómo se construyeron los discursos que moldean la experiencia pandémica en torno al trabajo en línea así como las dinámicas de poder y resistencias al mismo que se generaron por parte de los trabajadores. Empezaremos con un primer apartado que se encargará de reconstruir lo vivido durante los meses previos a la pandemia del COVID-19, la transición al trabajo en línea y el posterior regreso al trabajo presencial en formato híbrido propuesto a partir del éxito que representó trabajar desde casa. Toda esta reconstrucción de los hechos se realizará conforme a las declaraciones emitidas en nuestras entrevistas semiestructuradas realizadas a los participantes del estudio con el fin de contextualizar su relación con el trabajo y las dinámicas de poder que conlleva formar parte de la organización a la que pertenecen.

En un segundo apartado estaremos presentando nuestro estudio de campo donde estuvimos acompañando a nuestro informante principal en sus actividades de trabajo en casa durante un mes. El objetivo fue contrastar lo encontrado en la reconstrucción de la experiencia pandémica con lo que se vive en la actualidad bajo esta dinámica así como entender cómo esta forma de trabajo moldea la relación entre los trabajadores con su trabajo.

En el tercer y último apartado categorizamos y analizamos con base en la postura teórica el fenómeno del trabajo en línea junto con los hallazgos relevantes para entender la construcción del discurso sobre la experiencia pandémica, el rol de las

dinámicas de poder para su formación, la interiorización de estos en las dinámicas de los trabajadores y las posibles resistencias que se generaron sobre los mismos.

### **3.1 La reconstrucción de la experiencia pandémica en torno al trabajo en línea en una organización del gobierno federal**

#### **3.1.1 Las disonancias del conflicto en una organización**

Formar parte de la organización analizada en este estudio representa para los trabajadores asumir ciertas situaciones que atentan contra su estabilidad emocional e incluso su salud. Pocos meses antes de la pandemia uno de sus integrantes fue encontrado sin vida en su escritorio; los trabajadores comenzaron a especular si su muerte se vio relacionada a las fuertes cargas de trabajo que se tenían en el área o el estrés que representa tener que lidiar con las dinámicas que se llevan en el día a día. Patricia Suárez, nuestra informante principal, relata que desde el cambio de administración al actual gobierno en turno (de 2018 a la fecha) se ha hecho un fuerte énfasis en las estructuras jerárquicas de la organización que es conformada por 18 niveles de gerencias dirigidas por coordinadores. Estos anteponen el trabajo de forma vertical, lo cual ha generado saturación de información y funciones en los rangos gerenciales que se encuentran más cercanos a los mandos operativos como ella.

*“El 99 por ciento de los temas de mi jefe los trata conmigo aunque él ya sabe que en su ejecución a detalle los puede ver con otra persona pero los termina bajando conmigo (sic). A su vez yo los tengo que revisar con la persona encargada para que nadie quede fuera de lo que está pasando (...) estas jerarquías terminan afectando cuando interactuamos entre gerencias y de repente no te pueden atender porque argumentan que eso lo tenía que pedir tu jefe. En realidad eso puede*

*ser bueno porque sino yo estaría llena de peticiones de personal operativo o táctico, pero el tema es que pudieran ser escalables. Sin embargo hay personas con más años en la organización que por costumbre lo siguen haciendo y llenan de peticiones a mi coordinador cuando podrían pedírselo a mi equipo o a mí”.*

Estos procedimientos tienen como consecuencia días donde un gerente como Patricia debe atender entre 100 y 150 correos al día llenos de peticiones, conflictos, resoluciones, seguimientos y más situaciones que tiene que balancear entre las juntas y su trabajo del día a día. El espacio para la convivencia es poco, por no decir indeseado, y se convierte en una distracción donde ella prefiere cerrar la puerta de su oficina evitando que algo o alguien interfiera en su rutina. Al salir de la organización es normal para ella salir de malas, encerrarse y no querer hablar con familiares o amigos; actualmente se encuentra soltera y no vive con nadie, no tiene hijos o familia por atender en la ciudad por lo cual tiene la autopercepción de que esto la hace blanco a que la exploten laboralmente con más cargas de trabajo que a otros compañeros.

¿Por qué soportar semejante presión en un trabajo que no te permite realizar una vida fuera del mismo? Los participantes saben de antemano que estos sacrificios vienen acompañados de una alta remuneración que sirve como motivación para continuar soportando las presiones laborales extenuantes a las que pueden ser sometidos. Estas recompensas varían de acuerdo a las distintas perspectivas que nos pueden dar los participantes del estudio sin embargo todos coinciden en dos aspectos: el tema económico, que abarca los salarios, créditos, bonos, seguro médico de gastos mayores, entre otros; y el tema de la formación constante, donde se habla de un tema de aprendizaje, resolución de problemas,

capacitación y desarrollo curricular en un área de interés particular. Ahondando en lo que esas prestaciones pueden significar para ellos, las respuestas se diversifican: Algunos tienen el compromiso de proveer a sus familias quienes se encuentran a distancia de ellos, otros lo ven como una aspiración para emprender negocios propios que les permitan en un futuro la independencia financiera. En ambos casos la idea es clara: El salario que tienen les da una sensación de seguridad de que al menos, en esa parte, su estabilidad personal está a salvo.

## **Espacio**

El espacio físico de la organización donde se desarrollan los trabajadores puede ser descrito de dos maneras: En la primera categoría podemos encontrar espacios divididos en segmentos de cubículos para los trabajadores operativos o de menor jerarquía mientras que los gerentes se encuentran a las orillas en oficinas que varían de tamaño pero que cuentan con una mayor privacidad; todos cuentan en su espacio con mobiliario y equipo tecnológico necesario para realizar sus labores: escritorio, sillas, computadoras son parte la escenografía habitual que se puede encontrar en cada uno de estos segmentos destinados para el personal administrativo. En la segunda categoría, donde los equipos de trabajo son más pequeños y el uso de tecnologías va más allá de utilizar un equipo de cómputo individual, se diseñan espacios abiertos donde la integración es clave para el correcto funcionamiento del área.

Gerardo Rivera nos comparte cómo era su oficina antes de la pandemia:

*“Donde yo trabajaba era una oficina abierta, le decíamos la pecera porque era así como estaba en el centro; una oficina de cristal donde estábamos muchas personas, como en una mesa en forma de U. Era fácil interactuar entre nosotros, porque nada más nos volteamos de nuestro escritorio y ya podíamos hablar con quien quisiéramos. Es una oficina con muchas pantallas porque justamente lo que se ve en este en este trabajo es como muchas gráficas (...) Mi escritorio tenía 3 pantallas. Por lo general eran 3, 4 pantallas por cada compañero; en total eramos 9 o 10 personas en el área”.*

Esta era una de las excepciones en la organización, ya que al tener cerca de 500 personas por piso es necesario eficientar la distribución de las personas, por lo cual únicamente los equipos de trabajo chicos podían contar con este tipo de acondicionamiento en su área de trabajo. Sin embargo, ninguno de los participantes mostró alguna queja sobre cómo se encontraba acimatado su espacio; todo se encuentra diseñado para tener la mayor cantidad de privacidad posible, aunque el ruido natural de las conversaciones o el sonido producido por las máquinas era un distractor que se llegó a señalar como incómodo.

## **Ambiente laboral**

La relación entre compañeros puede variar de persona a persona dependiendo de las circunstancias bajo las cuales llegaron a la organización y el tiempo que llevan en la misma; factores como la diferencia de edad o género se identifican como posibles variables que influyen sobre la percepción que tienen los trabajadores con respecto a este tema. Algunos señalan que la interacción es únicamente de convivencia en las horas trabajo donde algunas veces se acompañan a comer mientras que para otros es una cercanía íntima debido a una

historia personal de amistad que lleva construyéndose por varios años. En todos los casos se habla de un tema de cordialidad y trabajo en equipo para lograr las metas del día.

## **Tecnología**

En este rubro, tal vez la herramienta más destacada o la que se hizo mayor énfasis fue la red de Intranet que posee la organización donde distintas autorizaciones, requisiciones y permisos quedan oficializados después de hacer la petición mediante correo electrónico; esta es la forma oficial en la cual se puede hacer cualquier solicitud para el trabajador. Por otro lado, en esta red privada podemos encontrar reglamentos, procedimientos y normativas que rigen las estructuras de cómo actuar ante diferentes escenarios con los cuales se encuentran los trabajadores. Hay una fuerte tendencia por regular y sistematizar en lo posible cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización y esta plataforma es uno de los esfuerzos para lograr este objetivo. La interfaz no es complicada, sin embargo tampoco resulta intuitiva lo cuál denota que fue diseñada hace ya bastante tiempo. La pantalla luce saturada de información y si se desconoce el sistema uno puede perderse entre el contenido que puede observar en pantalla.

Las computadoras tenían la paquetería de Microsoft Office donde los participantes del estudio señalan que los programas más utilizados son Excel, Word, Powerpoint y Outlook; todos indispensables para poder realizar su trabajo a diario. En algunos casos más especializados se posee software para el análisis de datos masivos o estados financieros. Existían intercomunicadores por persona donde

podías llamar conociendo el número de extensión de la oficina, sin embargo, al ser un lugar tan grande muchas veces era mejor realizar la comunicación de manera interpersonal.

Alberto Garnica nos comparte sobre este tema:

*“Cuando son temas típicos haces una cita o te acercas a esa área y que te expliquen que necesitan o resuelvan el problema juntos. En ese momento antes de la pandemia las soluciones a situaciones se realizaban de manera presencial (...) El uso de la tecnología era para hacer procedimientos prácticamente y la interacción era en persona, no se utilizaba tanto la tecnología para ese fin”.*

## **Monitoreo y Vigilancia en el trabajo**

Los niveles más altos de gerencia son los encargados de establecer las metas semestrales y se van viendo reflejadas en proyectos mensuales que se van entregando a través del sistema de intranet que tiene la organización. Otra parte importante es que al ser una organización del gobierno federal por su naturaleza tratan con personas que al final son las que hacen uso de sus servicios. Los participantes del estudio señalan que esto puede ser parte de la retroalimentación que toman en cuenta para redireccionar estas metas; por otro lado, áreas de soporte institucional, como la de Patricia, tienen que cumplir las requisiciones para que las áreas que interactúan con la población cumplan de manera efectiva sus objetivos

En general el tema de la vigilancia en el trabajo no es algo que sea recurrente o preocupe a las personas. Es normal asistir al lugar de alguien y no encontrarlo, por lo cual, si esta situación sucede de manera reiterativa, se le hace una llamada de atención. Las personas señalan que es normal salir de su lugar para reunirse con personas de otra área, ir al baño, salir a la tienda, a comer o al cajero, entre otras actividades rutinarias.

### **Dificultades en el trabajo**

En este rubro podemos identificar que los problemas recaen en una situación de desconfianza hacia como los compañeros pueden realizar ciertas actividades. Los participantes de nuestro estudio señalaron que los equipos suelen entrar en conflicto por situaciones donde las habilidades de los integrantes del área están por debajo de las expectativas de su puesto o por cierta resistencia donde personas que llevan más tiempo en la organización no acceden a realizar cambios a procesos que pueden ser mejorados. El choque de personalidades es señalado como una fuerte influencia ya que juegan un papel para reconfigurar las jerarquías establecidas por el organigrama y los puestos de trabajo; se señala que las personas que llevan más tiempo rotando entre distintas áreas de la organización suelen imponer su visión de cómo resolver las cosas. En muchos casos también se hace alusión a que las personas más jóvenes o con menos tiempo en la organización no pueden llegar a modificar los procesos ya establecidos.

Cuando profundizamos en el tema de la resistencia al cambio o a los nuevos procesos Ernesto Martínez comenta:

*“Son estructuras muy verticales donde el conflicto pasa a un segundo plano y la toma de decisiones se tiene que ejecutar. Todas las instituciones grandes que tienen muchos años de construirse van arrastrando ideas y pensamientos; formas de hacer las cosas y todo eso va generando una resistencia al cambio. Evidentemente mientras más tiempo dura una institución cierto personal envejece con ella y cuando viene alguien nuevo a querer cambiar algo la resistencia es grande”.*

En el caso de puestos más administrativos los participantes de nuestro estudio no pueden señalar canales o momentos donde se puedan establecer propuestas o mostrar una negativa a cómo se están realizando los procesos. Existe de manera personal una sensación de que los problemas podrían ser resueltos de manera más eficiente, tal vez incluso que las personas que se encuentran al frente de la organización desconocen las dinámicas reales que conlleva llevar a cabo sus peticiones en tiempos fuera de la realidad y lo humanamente posible. Así las juntas se transforman en un dictado de metas que después tienen que ser aterrizadas de manera privada por los equipos para ver cómo sacar adelante los objetivos.

Patricia Suárez comenta:

*“Hago comentarios en la medida de lo posible. Normalmente hay situaciones que se plantean como una instrucción y pues hay que hacerlo. No es tanto como que esperen tu opinión de como hacer las cosas sino que simplemente se haga”.*

Ampliando sobre este tema podemos recuperar también lo dicho por Garnica:

*“¿En algún momento has cuestionado cómo se realizan los procesos en tu trabajo” - Sí,*

*claro. Ha habido procesos en lo que he visualizado como podría hacerlo de forma distinta - ¿Y has comunicado estas observaciones que tienes sobre cómo mejorar los procesos? - No, fíjate que no lo he manifestado - ¿Qué te ha desmotivado a hacerlo? - Porque son procesos ya establecidos que la verdad si me pusiera a plantearlos perdería tiempo y no podría solucionar el tema que traigo”.*

Estas resistencias generan tensiones entre los miembros del área que se suman a la carga de trabajo como una de las principales problemáticas principales que ejercen una enorme presión sobre los trabajadores. Si no se está de acuerdo como se realizan las cosas es difícil encontrar un entorno que promueva la colaboración; las instrucciones se toman con cierta reserva generando una desconfianza silenciosa que termina anulando la capacidad de diálogo para llegar a acuerdos colectivos de forma más efectiva. Cada quien en su cabeza tiene una idea de cómo mejorar las cosas pero nadie lo expresa para evitar entrar en conflicto, aunque el conflicto se está desarrollando al generar grandes cargas de trabajo e inestabilidad laboral. Ante la saturación de actividades se considera ineficiente pensar en cómo mejorar su situación actual.

Los aspectos negativos de estar inmersos en esta dinámica van desde lamentar que la toma de decisiones de los gerentes esté costando dinero y tiempo a la organización y sus integrantes, temer que alguno de estos conflictos se transforme en una situación que pueda poner en peligro el trabajo de las personas sin que sean directamente responsables de los procesos que se llevaron a cabo para llegar a esa mala decisión y presentarse al trabajo con una predisposición de malestar emocional o físico a causa de no poder despegarse de los conflictos laborales en el hogar. Sin embargo, podemos encontrar que dependiendo el rol del área puede haber una percepción de que las nuevas ideas o propuestas son mejor

recibidas. La estabilidad personal se puede desarrollar de mejor manera en entornos más horizontales dentro de la misma organización que por sus mismas funciones y perfiles orilla a la apertura de ideas.

En el caso de Gerardo Rivera señala que al estar en un área de constante innovación se tienen que estar actualizando y la resistencia al cambio es casi nula. Sobre este proceso y los canales establecidos para proponer nuevas ideas nos comenta:

*“Una parte importante del trabajo es optimizar los procesos que ya existen, entonces igual es una parte importante del área. Como que siempre nos estamos preguntando cómo se podría hacer mejor, cómo se podría hacer más rápido (...) Se tiene esa apertura y lo trabajamos en el día a día. Había muchas reuniones del área entre mi jefe y el superior, es ahí donde se da la oportunidad de comunicar estas ideas”*

Al estar en una dinámica de constante cambio e innovación por el perfil de puesto con habilidades analíticas es más fácil entablar diálogo con los compañeros de manera personal para solucionar conflictos porque la dinámica misma de proponer cambios sitúa un entorno donde se convive a diario con el enfrentamiento de posturas. La familiaridad que conlleva estar en este continuo proceso de cambio también genera las condiciones para aceptar situaciones que no se pueden cambiar y que siguen generando enfrentamientos entre las ideas de nuevas generaciones con las personas que llevan más tiempo trabajando en la organización.

Sobre cómo lidia con el conflicto y si esto afecta a su estabilidad personal Rivera señala:

*“Sí me siento bien cuando me reconocen lo que hago pero trato de que mi trabajo no influya tanto en mi estado de ánimo, yo creo que es necesario separar los dos mundos (el laboral con el personal) para estar en paz con uno”.*

### **3.1.2 El alza en la productividad durante la pandemia del COVID 19**

Con las medidas preventivas de aislamiento social implementadas por el Gobierno Federal a partir del 20 de marzo de 2020 se les comunicó a las personas que estarían siguiendo las precauciones necesarias para evitar el contagio de personal frente a la pandemia. Sin embargo, mientras lograban establecerse las estrategias para poder realizar trabajo fuera de casa cierto personal continuó yendo a trabajar de manera presencial por un periodo de dos meses, sobre todo trabajadores cuyo trabajo era indispensable que se realizara en oficina al necesitar inmobiliario o herramientas que no podían trasladarse a la casa. Otros trabajadores fueron parte de un programa de guardias que duró muy poco; al final se les otorgaron laptops a con acceso al Intranet de la organización y a algunos, si era necesario, se les otorgó un monitor extra, lo cual era determinado por el área de sistemas.

Ya con todos en casa se lanzó un comunicado realizado en conjunto por el área de recursos humanos y el sindicato que mencionaba la reglamentación que se utilizaría para realizar el trabajo en línea. Lo más relevante de este aviso es que el personal no se moviera de su lugar de residencia ya que este sería el único espacio autorizado para desempeñar tus funciones y que en horarios de oficina era indispensable que estuvieras disponible a través de la plataforma Teams. Esta

información fue bajada por los gerentes y coordinadores a sus equipos para continuar en la medida de lo posible con los objetivos que había antes de que surgiera la necesidad de abandonar de manera física los puestos de trabajo y la organización. Al preguntar si alguien había tenido problema para adaptarse a utilizar las herramientas de trabajo en línea mencionaron que no hubo ningún inconveniente, sin embargo a algunos compañeros de edad avanzada se les tuvo que ayudar a aprender a trabajar bajo esta nueva dinámica. Al preguntar si la organización había ofrecido alguna capacitación para estas personas la respuesta unilateral fue de que no tenían conocimiento de que hubiera existido alguna.

## **Espacio**

Con laptop en mano los trabajadores tuvieron la tarea de acondicionar sus espacios privados en el hogar para crear una nueva área destinada a realizar el trabajo en línea. Cada quien construyó sus propias dinámicas intentando replicar en mayor o menor manera las comodidades que se les otorgaba en sus respectivas oficinas utilizando distintos espacios del hogar en el transcurso del día para realizar sus actividades (sus habitaciones personales en caso de compartir departamento con alguien, la sala y el comedor fueron mencionados) o adaptando cuartos enteros aislados de distractores como televisión o dispositivos electrónicos. Cabe destacar que en el caso de la compra de mesas, sillas, monitores o renta de espacios extra los gastos hasta ese momento corrieron por cuenta de los trabajadores. Otros aprovecharon la oportunidad para hacer de su espacio algo más amigable y cómodo según su perspectiva incluyendo la reproducción de música o series, cosa que normalmente no podrían hacer en la oficina, pero eso también influyó en que se

generaran una nueva serie de distractores más diversos a los que se encontraban en la presencialidad. El más notorio de ellos fue el establecer una dinámica entre el trabajo y la convivencia con las personas que estaban viviendo durante la pandemia, señalando la dificultad que había al separar los tiempos de oficina a las labores del hogar. Muchas veces estos se terminaban mezclando, causando conflicto entre prioridades de tareas personales y laborales en el día a día.

Gerardo Rivera habla sobre esta experiencia quien tuvo que regresar a casa de sus padres dentro de la misma Ciudad de México para recortar gastos:

*“Tal vez no lo manejé muy bien, pero me adapté a los horarios que tenía mi familia, principalmente su horario de comidas donde yo dejaba lo que estaba haciendo en el trabajo para ir a pasar ese momento con ellos aunque no estuviera en horario de descanso (...) Creo que ellos no comprendían muy bien lo que estaba haciendo, la importancia que tenía de cumplir con los tiempos y que podían disponer de mí fácilmente cuando en realidad tenía que estar en alguna junta en vez de estar en otro lado”.*

En este ejemplo particular se señala cómo durante las juntas era normal entrar a las mismas con el micrófono y cámara apagada, colocarse audífonos y pedir a los demás guardar silencio cuando fuera necesario hacer alguna intervención.

### **La percepción del trabajo en línea entre los trabajadores**

Conforme fue avanzando la pandemia y la llegada de las primeras oleadas de vacunación algunas personas comenzaron a pedir regresar a oficina. Esto era

completamente opcional y siguiendo medidas de escalonamiento para la asistencia a la institución; sin embargo es importante recalcar que los niveles más altos de gerencia buscaban regresar a realizar sus juntas de manera presencial sin utilizar la aplicación de Teams.

Patricia Suárez señala esta situación como una de sus principales preocupaciones, perderse de cosas que tal vez ella tendría que estar viendo de forma presencial:

*“En ese tiempo mi jefe estuvo de forma presencial y me preocupaba no estar disponible para lo que necesitara mientras yo trabajaba en casa (...) Era muy común que hubiera juntas espontáneas antes de la pandemia y cuando me enteraba de que había sucedido una en la oficina mientras yo estaba en casa pues no afectaba, pero me daba ese sentimiento de no estar ahí”.*

Alberto Garnica habla sobre esta resistencia y querer regresar a hacer las actividades de forma presencial:

*“No me gustaba hacer las cosas en línea. Yo prefiero estar interactuando, al menos ver a las personas o estar en una oficina llena de gente. El hecho de quedarte en casa pues sí causaba un poco de conflicto y ansiedad (...) A pesar de que ya estaban los mecanismos pues estás acostumbrado a buscar a la gente personalmente”.*

Podemos observar en ambos casos que el trabajar desde casa representaba el supuesto de que existían pláticas e información que no estaban recibiendo o procesos de las cuales no formaban parte; esta percepción de la realidad se fue incrementando conforme avanzó el aislamiento y se comenzó a construir el discurso

de que al estar en línea te estás perdiendo de la experiencia completa de trabajar en la organización. De igual forma era fácil cuestionar a manera de broma si en realidad estabas trabajando o no.

Alberto Garnica nos comparte sobre la percepción que se tenía colectivamente sobre esta nueva dinámica:

*“Comenzaban los comentarios de decir: Ay, fulano, tú no trabajas porque estás acostado. También estaba el tema de las interrupciones de aquellas personas que estaban en familia con sus hijos; pues tienen contratiempos y cuando intentaban buscarlos no te contestaban”.*

### **Cambios percibidos en la pandemia en las dinámicas de trabajo**

Situando el último apartado como contexto comenzamos a explorar con los participantes del estudio qué cambios encontraron en sus dinámicas de trabajo pensando en temas de rendimiento y medición de objetivos influenciados por la lógica de que el estar en casa resultaba un beneficio para los trabajadores. La organización implementó un control de actividades y metas semanales que tenían que ser reportadas a través de un documento de Word; la formalidad de la intranet era dejada de lado y resultaba más eficiente tratarlo de manera personal entre los integrantes del equipo. Con esta medida fue mucho más visible el avance en las metas al día, observando que en su mayoría los tiempos para hacer actividades se fueron reduciendo:

Alberto Garnica nos comenta la diferencia entre la alta productividad antes y durante la pandemia:

*“Mira por ejemplo, para antes de la pandemia no era que hubiera un proceso al día, sino que tú solo podías sacar uno, pero había 100 pendientes. Ahora tú podías sacar 2 o 3 al día. Antes de la pandemia pues te llevaba más tiempo concluirlos pero la presión de los pendientes paraba porque tenías que ir a tu casa. Yo de repente volteaba y veía que ya no había gente en el edificio y decía hasta aquí; al estar todo el día en casa pues no pasaba lo mismo”.*

La respuesta de la gerencia ante esta alza en la productividad fue comenzar a aumentar las requisiciones y procesos que se pedían al día pero el personal en las áreas no aumentó. Las personas comenzaron a notar como equipos enteros de trabajo continuaban conectados hasta la una o dos de la mañana y en la plática del otro día cada vez era más común encontrar que alguien no estaba conectado porque se desveló terminando algún pendiente. Al preguntar si había existido alguna manifestación de descontento al exceso de trabajo se comenta que había más una preocupación por sacar los temas adelante que protestar por estas dinámicas.

Ernesto Rivera ejemplifica el por qué percibía que sus compañeros podían trabajar por más horas y rendir más sin la necesidad de descanso:

*“Era más difícil poner una pausa cuando haces Home Office, es algo negativo para la persona pero positivo para la organización. Puedes optimizar los tiempos muertos que tienes en traslados a la oficina o a la hora de la comida (...) No tienes cambios de ambiente y los cambios de ambiente son importantes porque puedes generar cortes al trabajo al cambiar de espacio. Entonces ahora que se introdujo el trabajo a casa hace que de alguna manera te sientas más cómodo; a mayor comodidad digamos que puedes ampliar esas horas de trabajo que puedes soportar”.*

Además del ahorro de tiempos dedicados al transporte, ocio o comida el uso

de la plataforma de Teams para realizar videollamadas también fue una herramienta que aceleró los procesos en comparación a la forma en la que se llegaban a acuerdos en la presencialidad.

Gerardo Rivera comenta cómo el uso de la tecnología le ayudó a acortar tiempos a la hora de exponer sus ideas:

*“Complementas mejor de manera electrónica porque tienes más herramientas para mostrar que como a lo mejor lo hacías de forma física. En la presencialidad llevabas tu pregunta y medio le explicabas a la persona qué necesitabas. Bueno ahora puedes exponer en tiempo real o presentarle incluso una simulación de los resultados que estás buscando al compartir tu pantalla (...) La herramienta fue muy bien pensada; sacas muchísimo más provecho y ahorras tiempo al no tener que trasladarte para realizar actividades en tres puntos distintos. Ahora cuelgas y la siguiente persona ya está esperándote o puedes trabajar dos cosas al mismo tiempo.*

Otro de los cambios notables que encontraron los trabajadores durante el trabajo en línea fueron las medidas que se implementaron para vigilar que las personas estuvieran conectadas durante el día. Los participantes señalaron que en un inicio sí se les pedía a todos que mantuvieran su cámara encendida para vigilar que no estuvieran acostados, realizando alguna otra actividad o fuera del lugar donde habían acordado estar haciendo su trabajo desde casa, sin embargo esa medida poco a poco fue siendo dejada en desuso para dar paso a prácticas menos invasivas pero igual de punitivas como estar marcando constantemente por videollamada u organizando juntas cada una o dos horas. A las personas que eran sorprendidos incumpliendo esta norma eran castigados con faltas de manera formal y de manera informal existe la percepción de que les era enviado más trabajo para

que no tuvieran tiempo de distraerse.

Sobre este tema de la vigilancia Alberto Garnica menciona cómo lo afectó de manera personal:

*“No estoy de acuerdo con estas medidas. De hecho mi tema es que realmente mi familia se encuentra en Puebla y yo estoy acá en la Ciudad de México. Para mi hubiera sido más sencillo que me permitieran hacer Home Office donde yo decidiera pero no fue así (...) Yo pude haber pasado más tiempo con mi hijo y hacer mi trabajo sin tema pero el hecho de estar presionando para que estés ahí y que prendas la cámara pudo haber sido sustituido a trabajar por proyecto. ¿Necesitamos resolver esto hoy? No importa dónde estés o qué otras cosas hagas, lo resuelves, en vez de que te estén monitoreando así tan constante”.*

Cabe mencionar que en el caso de Gerardo Rivera, quien pertenece a otra área a la de Alberto, sí se le permitió realizar trabajo desde casa en otro Estado lo cual determina la subjetividad bajo la cual los distintos gerentes podían aplicar el reglamento del trabajo en línea.

Todos estas nuevas dinámicas fueron sumando a que la situación de salud no solo girara en torno a la pandemia sino a distintas manifestaciones físicas y emocionales en los trabajadores. Temas como estrés, ansiedad o la falta de capacidad para conciliar el sueño fueron temas recurrentes en las entrevistas cuando se abordaba el tema, sin embargo, al preguntar a los participantes hablar de cómo lidiaron con esta situación preferían evitar continuar con el tema o responden con un “No sé” o “No lo recuerdo”.

Es de suma importancia recuperar este fragmento de conversación con

Alberto Garnica para comprender el efecto del trabajo en línea en la mente de los trabajadores:

*“Estás totalmente inmerso en lo que es el trabajo todo el tiempo, entonces personalmente ya no tienes espacios para dedicarte a ti. Cuando te das cuenta de eso es cuando ya podías tener malestar por la forma en la que estabas desarrollando el trabajo. Pero era necesario, tenían que salir los procesos (...) El hecho de ver que no terminas el trabajo pues sí te causa ese sentimiento de que a lo mejor tengo que trabajar más para poder solucionarlo o aprender a sacarlo más rápido o tengo que presionar más en las consultas para que me asesoren a concluirlo. Sí, la verdad es que sí afecta en lo personal tener tanta carga de trabajo. Todo el tiempo estás pensando en eso, no duermes porque estás pensando en cuantos pendientes tienes o a qué le tienes que dar prioridad. Sacrificas mucho tu espacio personal para concluir un tema incluso en fines de semana. -¿Cómo le hacías para mitigar esta situación?- Pues fijate que no había algo que me pudiera ayudar. Lo único que hacía era levantarme más temprano para tratar de solucionar lo que pensaste en la noche y pues tratar de sacarlo en el transcurso del día, pero al otro día hay otro tema que no te va a dejar dormir también”.*

Cabe mencionar que la organización implementó pláticas vía Teams destinadas al personal para combatir estrés y depresión en campañas de forma periódica, muchas de ellas enfocadas en presentar formas de mejorar tu desempeño y organización en el trabajo para no caer en estas situaciones. Irónicamente los participantes mencionan que su participación en estas fue mínima por las cargas de trabajo tan fuertes que tenían.

En cuanto a la enfermedad por COVID-19 se establecieron protocolos para atender a personas que estaban atravesando los malestares que el virus ocasionó. Gerardo Rivera menciona que estuvo en cama durante dos semanas recibiendo oxígeno. Menciona que se le daban muchas libertades para no asistir a trabajar si el

malestar no te lo permitía siempre y cuando presentaras tu prueba positiva que demostrara que tuvieras la enfermedad. Un doctor por parte de la organización estaba al tanto de tu tema de salud y preguntaban constantemente cómo iba tu recuperación. Al preguntar si existían la misma clase de protocolos para personas que presentaran problemas de salud mental como los antes mencionados los participantes del estudio mencionaron que no tenían conocimiento de que hubiera habido un caso donde esto resultara necesario o si existían protocolos para tratar con ellos.

### **3.1.3 Trabajo en casa como prestación para el trabajador**

Al comenzar el regreso a la presencialidad la plataforma Teams se mantuvo como una herramienta fundamental para desempeñar las funciones modificando las dinámicas interpersonales de los trabajadores que ahora, por temas de eficiencia, señalaron que preferían utilizarla en vez de regresar a la vieja dinámica de juntas o revisar temas de forma física. Sin embargo, es importante mencionar que en las reuniones al más alto nivel directivo esta medida no fue implementada y todo continuó siendo de forma presencial.

Una de las consecuencias de esta medida resultó en que la herramienta de Teams se convirtió en una extensión de la oficina. Nuestros participantes antes del estudio extendían de manera voluntaria sus horarios de trabajo por hasta una o dos horas antes de regresar a casa. Ahora era común partir y al llegar a casa tener alguna reunión o pendientes resultando en un horario de trabajo real a partir de 9 de la mañana a 3 de la tarde, 1 hora de descanso para ir a comer, de 4 a 6 regresar a oficina y a partir de las 7 u 8 de la noche continuar con pendientes hasta la

medianoche, dando como resultado en jornadas efectivas de trabajo de 12 horas. También algunas personas utilizaban la plataforma de Teams en el trayecto del trabajo a casa y viceversa; es decir, en casos donde el tiempo dedicado al transporte al día que podía variar de una a tres horas en total también comenzó a ser aprovechado para realizar tareas de la oficina para programar juntas de trabajo con otros compañeros.

Los participantes de este estudio se vieron sometidos a una presión aún mayor ya que comenzaron a haber reestructuraciones en el área donde las coordinaciones se volvieron aún más grandes con grupos de trabajo conformados por hasta 45 personas dirigidos por una sola persona. En el periodo de tiempo de 2022 a 2023 hubo hasta tres distintos jefes en el área quienes citaron salir de la organización por temas personales.

Ernesto Martínez, quien fue una de las personas que menos duró en el puesto, nos comparte algunas de las experiencias de tener que lidiar con este cambio de dinámica de trabajo en el regreso a la presencialidad:

*“Fijate que creo que parte de lo que se ha perdido con el trabajo a distancia en general, llámese cualquier tipo de mensajería, es que la inmediatez se ha vuelto un tema indispensable. Tú recibes un mensaje o una solicitud en la que incluso nosotros cuando la enviamos esperas una respuesta inmediata o en un plazo muy corto. Eso ha sido parte de lo que ha afectado, yo creo que incluso en el tema anímico (...) sienten que les dieron una orden y en ese momento tendrían que estar respondiendo una serie de cuestionamientos que a lo mejor requieren una estructura de pensamiento y de estudio antes de dar una respuesta, entonces eso genera estrés en la gente”.*

Martínez describe su experiencia como director de Recursos Humanos como una experiencia donde encontró un gran equipo de trabajo, buen ambiente laboral y siempre en coordinación para buscar realizar objetivos comunes del área. También resalta la digitalización de procesos, juntas, mensajería y medición de objetivos en la plataforma de intranet en la organización, sin embargo cita diferencias en las formas con las cuáles los superiores jerárquicos querían que realizar ciertas acciones para lograr objetivos:

*“El equipo de trabajo que estaba a mi cargo era muy bueno. Sin embargo, el cuestionamiento de los procesos y la toma de decisiones hacia arriba era constante. No porque no fuera correcta, simplemente porque no era compatible con mi pensamiento y mi ética, más cuando pueden afectarme. -¿En algún momento tuviste la oportunidad de comunicar estas observaciones?- Sí, por supuesto. -¿Cómo te fue con eso?- A nadie le gusta la crítica”.*

En el contexto de este periodo de regreso a la presencialidad la organización emite un comunicado donde aprueba una reforma a las prestaciones de sus empleados donde queda establecido el esquema de trabajo fuera de oficina; este se encuentra fuera de la normativa ejecutada para puestos de teletrabajo ya que el contrato para el desempeño de actividades es siempre dentro de la oficina, mientras que el teletrabajo es para realizarlo fuera de ella, lo cual implica un salario distinto. En este contexto, a raíz de la pandemia se aprueban una cierta cantidad de días hábiles al mes para trabajar desde casa manteniendo los mismos beneficios de su contrato de trabajo presencial. El comunicado de esta nueva dinámica describe que con esta prestación se comenzará a recibir de mensual una cantidad de dinero fijo al mes como ayuda para el desempeño de funciones de trabajo desde casa independientemente de que se tomen los días para realizarlo, de igual manera se

manifiesta que la participación este programa es completamente voluntaria y no limita tus posibilidades para participar por una promoción o ascenso.

Dentro de las responsabilidades que se piden para poder hacer uso de este programa es solicitarlo mediante el llenado en la plataforma al menos dos días hábiles antes de la fecha establecida para comenzar a trabajar desde casa, contar con el equipo pertinente para realizar tus actividades fuera de la oficina y llegar un previo acuerdo con tu jefe de qué actividades vas a realizar en este periodo de tiempo junto con el reglamento que este pueda poner sobre el mismo. Este último apartado es muy importante porque otorga el poder a los jefes de establecer condiciones subjetivas bajo las cuales puede suspender o negar el uso de esta prestación. Dentro del reglamento se establece que los jefes pueden determinar qué puestos no son elegibles para realizar trabajo fuera de oficina o si las necesidades del equipo de trabajo impiden que el trabajador pueda tomar esta prestación; de igual manera sostiene que pueden existir procesos donde sea necesaria la presencialidad si el superior jerárquico encuentra que el cumplimiento de objetivos no se está siendo alcanzando mediante la modalidad en línea.

Al comenzar a buscar ejemplos de personas que hayan buscado trabajar bajo estas condiciones encontramos que en el periodo de tres meses que estuvo Ernesto como director de área, únicamente dos personas de 45 hicieron válida esta opción. Comentó que no encontró ninguna diferencia en temas de eficiencia, comunicación, confianza y cumplimiento de objetivos siempre y cuando hubiera responsabilidad por parte de la persona que estaba pidiendo entrar en este programa.

Alberto Garnica es una de estas dos personas quien nos comenta en qué contexto fue que decidió pedir días de trabajo en casa:

*“Fueron dos ocasiones que lo pedí en el sentido de estar un poco casa, terminar el trabajo y pues acostarme rápido, la otra fue porque necesitaba haber menos gente en el trabajo por un evento donde se iban a reunir gente de todo el país entonces me pidieron como apoyo que trabajara desde casa”.*

### **3.2 El trabajo en línea durante el cierre de año**

En este apartado comenzaremos la reconstrucción de los hechos acontecidos entre el 12 de diciembre de 2023 y 12 de enero de 2024 donde Patricia Suárez, participante de este estudio, nos abrió las puertas de su hogar para acompañarla en sus labores diarias utilizando la modalidad de trabajo en casa. Cabe mencionar que esta persona lleva un periodo de tiempo indefinido desempeñando sus labores bajo este esquema por una causa que no fue mencionada en el estudio y respetando su privacidad decidimos no ahondar en ella. De igual manera es importante mencionar que su contexto particular sale de la normativa propuesta para el trabajo en casa ya que a pesar de que el reglamento dice que no se puede utilizar esta forma de trabajo como parte de una reestructuración de faltas o incapacidad se le ha permitido continuar laborando de esta forma. El contexto del trabajo este mes se da en el marco de una de las fechas más complicadas para los miembros de la organización ya que muchas de las metas que no se lograron el semestre deben de ser alcanzadas a como dé lugar; además, ante el cierre de presupuestos y diseño de objetivos para el siguiente año,

la encomienda se vuelve en una tarea aún más extenuante donde Patricia recuerda que durante la pandemia llegó a forma parte de juntas vía teams de hasta cinco horas durante sus vacaciones de Navidad tratando de resolver situaciones que permitieran a su área llegar a los objetivos establecidos.

Durante este lapso que no ha estado en oficina comparte lo complicado que ha sido mantener la percepción de liderazgo que se tiene de ella por parte de sus superiores, ya que bajo su perspectiva, la capacidad que tiene de vigilar que las personas estén realizando sus funciones correctamente mientras ella se encuentra trabajando desde casa se encuentra en detrimento, situación que podría poner en riesgo su empleo.

Sobre esta situación Patricia nos comparte cuál es su percepción sobre su rol como gerente trabajando desde casa:

*“La mayoría de los jefes y gerentes deben de estar de forma presencial porque la alta dirección requiere muchas veces que estemos ahí de forma física (...) Hay juntas presenciales donde no interviene personal operativo y no se me ha permitido asistir; tengo que mandar a alguien en mi lugar para que se entere lo que dicen. -¿Cuál crees que sea la razón por la cual no se puedan hacer reuniones a nivel subdirección vía teams?- Desconozco, no tengo claridad del porqué.*

Algo que le ha ayudado a lidiar con esta situación es que a pesar de la distancia siente que sus compañeros la respetan por seguir trabajando a pesar de las adversidades personales. Es importante mencionar que ha sido muy cuidadosa en evitar que las personas especulen cual es la situación en específico que está pasando; menciona una historia donde una de sus subordinadas comenzó a

divulgar que se encontraba delicada y no podía salir de casa lo cual inmediatamente salió a desmentir para evitar rumores sobre su salud que la pongan en una posición donde la perciban vulnerable o incapacitada para cumplir sus funciones.

Durante este seguimiento nos daremos a la tarea de contrastar los puntos mencionados en las categorías que creamos a partir de sus respuestas donde el tema del espacio, tecnología, monitoreo y vigilancia, así como dificultades en el trabajo fueron los más relevantes que pudimos encontrar con respecto al fenómeno del trabajo en línea. Es por eso que más allá de redactar en orden cronológico los hechos iremos desarrollando en las distintas categorías las observaciones que nos permitieron diferenciar lo dicho por los participantes con los hechos en la evolución de nuestro entendimiento de los puntos antes mencionados con respecto a las dos herramientas principales que son utilizadas durante el trabajo en línea por la organización: La videollamada y el correo electrónico. Por último, cabe aclarar que toda la información, conversaciones y juntas a las que asistimos se realizaron sin que los participantes de las mismas fuera de Patricia supieran que estaban siendo observados para el estudio. Como consecuencia, durante este mes presenciamos ciertos desencuentros, que si bien no ahondaremos en su contenido ya que vulneran nuestro acuerdos de privacidad establecidos con Patricia, resultan necesarios para entender la dinámica que el trabajo en línea ha traído a nuestra participante del estudio. Los nombres de las personas y los puestos descritos que no forman parte de este estudio también han sido modificados para continuar con nuestra protección de identidad y evitar que en algún momento pudieran ser utilizados para perjudicar a terceros o a los participantes del estudio.

## Espacio

El tema de la construcción del espacio personal para desarrollar el trabajo en línea fue uno de los que más llamó la atención por su contraste con lo que se nos fue manifestado durante las entrevistas de campo. En nuestro primer día de trabajo de campo encontramos a Patricia en cama cubierta con cobijas y aún en pijama; una especie de cojín ergonómico sirviendo como soporte para tener su laptop y música relajante en una gran pantalla plana son las cosas que más se diferencian de lo que nos había comentado durante la entrevista previa. Al hacer nuestra primeras preguntas una de ellas fue que describiera el espacio donde estaba trabajando, sin embargo ella reafirmó que lo estaba haciendo desde un escritorio tratando de emular la descripción que nos hizo sobre su oficina antes de la pandemia siendo muy enfática en querer aparentar que sigue un debido orden de como se esperaría que esté realizando su trabajo desde casa. Sus expresiones faciales al cuestionar lo que nos decía con lo que estábamos viendo le causaba mucha incomodidad, se pellizcaba la cara o nos hacía gestos faciales de que mejor hablaremos de otra cosa porque no quería que hubiera registro de lo que estábamos presenciando.

Otra cosa que notamos en los días siguientes sobre el tema del espacio es lo meticulosamente controlado que tiene el tema de los horarios y el ruido; hay un estricto orden en casa para que las personas que comparten espacio con ella no la molesten durante el horario de oficina. Incluso se tiene la indicación a conocidos que a la hora de llegar hablen por teléfono a su mamá, quien la está acompañando durante el trabajo en casa, esto con la finalidad de que el timbre no provoque que el

perro de la casa ladre e interfiera en alguna reunión de la que está formando parte. Las visitas de su hermano y su sobrina cuando llegan son bajo periodos muy cortos, solo llegan a saludar y ella continúa trabajando; lo mismo podemos decir del horario de comida: las personas a su alrededor llegan a esperar a que no se le escuche hablando o en una conversación para avisarle que ya puede ir por sus alimentos. Este tipo de dinámicas es parte de lo que ella percibe cómo las cosas que puede controlar de su entorno y que tanto le molestaban durante el trabajo en oficina.

Conforme fueron avanzando los días los coordinadores principales en la escala jerárquica fueron saliendo de vacaciones por lo que la presión que conllevaba formar parte de ciertas juntas se fue aligerando. Ejemplo de esto fue el día de la fiesta de fin de año de la organización donde nuestra informante aprovechó el evento para modificar sus espacios de trabajo y salir antes de lo previsto. En esta fecha coordinó todas sus juntas para antes de la comida, donde ella asumiría un puesto de guardia simbólico al estar en casa mientras los demás asistían a la comida de la organización; por su parte, ella aprovechó para salir a una comida familiar llevando su laptop en todo momento por si surgiera alguna situación que tuviera que atender. Esta dinámica se replicó conforme fueron avanzando los días cercanos al periodo vacacional donde pudimos observar cómo se integraba a juntas mientras iba manejando su automóvil y yendo a otros lugares ante la posibilidad de mantener su cámara apagada. Ella señala que muchos miembros de la organización hacen lo mismo durante este periodo mientras hacen otras actividades fuera de casa en una especie de complicidad colectiva; sin embargo, la consecuencia de tomar estas medidas resulta en que tienen que llegar a casa a resolver situaciones de manera extraordinaria fuera del horario de oficina. Cabe aclarar que en la

semana entre Navidad y Año Nuevo, Patricia y otros compañeros entraron en periodo vacacional, sin embargo ante los compromisos y la carga de trabajo continuaron realizando actividades relacionadas al trabajo pero bajo horarios y rutinas menos exigentes a las que son sometidos cuando sus superiores se encuentran de manera presencial en oficina; era normal encontrarla atendiendo mensajes y correos desde su celular via Teams durante estos días mientras paseaba en familia o cargando su laptop por si tenía que responder a alguna consulta de sus superiores.

## **Tecnología**

En este rubro pudimos reafirmar ciertas nociones sobre cómo funcionaban las dos herramientas principales para realizar trabajo desde casa en la organización: La videollamada y el correo. Lo más importante es reafirmar que estas herramientas sí funcionan como una extensión de la oficina para estar disponible en todo momento para la organización. Las declaraciones hechas en la reconstrucción del trabajo durante la pandemia fueron ciertas al confirmar que en un mes de trabajo de campo pudimos observar como todos los días hubo al menos una junta o videollamada entre Patricia y alguno de los trabajadores en horario fuera de oficina, ya sea a la hora de comida o después de la hora de salida, no hubo un solo día que no saliera tarde donde la junta más larga se extendió hasta las 10:30 de la noche. También es importante mencionar los horarios y tiempo de las videollamadas: En un mes de observación encontramos que conforme las personas se iban integrando a sus respectivos puestos de trabajo las reuniones las juntas comenzaban a saturar la agenda del día. Estas podrían variar de acuerdo a su objetivo pero en general a

partir de las 12 del día hasta la finalización del horario laboral a las 7 de la noche era común que las actividades de Patricia fueran interrumpidas por al menos una llamada cada hora. La duración de las mismas podría variar, desde 15 minutos hasta 1 hora con 40 minutos.

Ver las dinámicas de diálogo en estas videollamadas fue otra de las situaciones reveladoras que el trabajo de campo nos permitió corroborar. Mientras que en la reconstrucción de la experiencia pandémica se nos manifestó la agilidad con la cual los procesos se realizaban a través de este medio encontramos ciertas deficiencias que más allá de ser responsabilidad de la plataforma tenían que ver con errores humanos, conexión de internet o mal uso que se le puede dar a la misma. Ejemplo de esto fue que encontramos como muchas de las juntas acordadas para ser realizadas por este medio eran reagendadas constantemente ante la carga de trabajo que existe en la organización o también había errores para compartir documentos e información a través de la plataforma. También habían situaciones donde la conexión en línea generaba cierto retraso en el sonido entre los interlocutores que no permitía la correcta comunicación entre los mismos creando una experiencia frustrante para los participantes donde tenían que colgar constantemente y reabrir la llamada esperando que los problemas de conexión se solucionaran.

Una de las ventajas para la eficiencia en la organización que pudimos encontrar fue que la dinámica en práctica de poder realizar dos cosas al mismo tiempo durante una videollamada. Muchas de las juntas a las que tenía que asistir Patricia en las que no había temas relacionados directamente con ella y solo tenía

que formar parte por su rango jerárquico en la organización procuraba tomar nota por un lado mientras continuaba realizando otras tareas en el transcurso de la reunión; sus intervenciones eran puntuales al presentar sus dudas o correcciones. A todos los participantes se les permitía tener su cámara y micrófono apagados por lo cual podían continuar con su rutina. Sin embargo, una de las situaciones que pudimos observar y que no había sido manifestada fue como Patricia lidia con los conflictos internos con su equipo de trabajo. Pudimos observar como inmediatamente cuando se realizaban llamadas donde surgía alguna tensión, regaño o desencuentro ella normalmente le hablaba a su jefe en turno para explicarle de forma personal cuál era su postura ante de la situación o también era común que hablara a algún compañero de confianza para desahogar su frustración. A los segundos de iniciar la llamada les recordaba utilizar audífonos para proteger la privacidad de lo que les iba a contar ya que ella sentía mucha inseguridad de que las personas involucradas se enteraran de las posturas negativas que les quería expresar.

Al hablar con Patricia sobre la función del correo electrónico pudimos encontrar que este medio pasa a convertirse en una herramienta complementaria de la videollamada:

*“Normalmente lo utilizo para revisar los pendientes que me faltan o para hacer tareas muy puntuales. La operación de un día normal es atender llamadas y reuniones que te permiten avanzar muy poco. Casi casi cuando avanzas en un proceso surge algo por correo que urge para ese momento y en la noche cuando ya estás más desahogada terminas de revisar los pendientes del día en la bandeja de entrada”.*

Sobre este aspecto pudimos corroborar como su bandeja de entrada sirve como una lista de seguimiento donde ella pide explícitamente que se le marque copia en todo momento para poder rastrear cada uno de los procesos que se le están solicitando.

En muchos de los casos su correo funciona como una guía ciega para ella donde ante la saturación de trabajo recurre al mismo como una extensión de la memoria para comprender de qué situación le están hablando; en caso de que no se le marque copia en algo para ella significa quedar sin herramientas necesarias para responder a solicitudes. Esto parece ser uno de los mayores problemas en la dinámica de trabajo que tiene con sus subordinados donde muchas veces les resalta que a ella no la mantienen enterada de ciertos procesos que le están solicitando. Si a ella no le marcan copia en el correo de alguna situación se encuentra completamente desprotegida al no estar presente en la oficina y enterarse de las cosas que van surgiendo de manera espontánea lo cual denota la falta de integración de las herramientas virtuales que tanto se señalaban con naturalidad en las entrevistas de campo. La dinámica se encuentra completamente rebasada: el no poder escalar peticiones y solicitudes donde todo se encuentre centralizado está acabando con su capacidad de resolución de conflictos y los integrantes de su equipo de trabajo presentan problemas para mantenerla enterada de todo lo que está pasando.

La situación ha escalado al punto de llegar a un conflicto continuo con el director del área donde ella se siente desprotegida ante la enorme carga de trabajo; de alguna forma recrimina como él es capaz de solicitar vacaciones dejando cada

vez más compromisos con otras áreas mientras el equipo se tiene que quedar solucionando cómo lograr estas tareas antes de que termine el año. Sin embargo, hubo una dinámica en particular del correo electrónico que pudimos identificar en este tiempo: Las notas informativas. Esta es una práctica muy particular que va bajando entre jerarquías donde las personas con un mayor rango piden a sus inferiores que les redacten en tres puntos los datos más importantes para atender alguna reunión o solicitud.

En el caso de Patricia señala cómo esta actividad suele hacerle perder bastante tiempo ya que son cosas que su superior debería saber pero que prefiere que alguien más se lo explique de forma resumida y concisa:

*“Es información breve que en resumen y en pocas líneas te dan el contexto de algún tema. Las notas normalmente van para el jefe de mi jefe, o sea el coordinador. Entonces es como de un tema poner 3 líneas y en un formato institucional en un documento de Word”.*

## **Monitoreo y Vigilancia**

Conforme más avanzaba el tiempo nos fuimos dando cuenta que este sistema híbrido de trabajo estaba colapsando ante la incapacidad de respuesta del área para generar una dinámica saludable entre los compañeros de trabajo. La centralización que impone la jerarquía vertical que se nos comentaba al principio de este estudio es completamente incompatible a las necesidades del área que requiere una dinámica de vigilancia por parte de la coordinadora del área sin la cual se están teniendo varios problemas para llegar a las metas en tiempo. El jefe de Patricia le reiteró en varias juntas que era necesario comenzar a realizar

retroalimentaciones fuera de los indicadores del área a los trabajadores quienes necesitaban encontrar más autonomía en sus funciones; ella por su parte respondía que en varios procesos eran reiterativas las equivocaciones y que al final ella tenía que salir a rescatar las situaciones para lograr los objetivos. Estas conversaciones recurrentes se suman a otras ocasiones donde los formatos de solicitud para el área establecidos en los procesos institucionales eran ignorados y las requisiciones eran comunicadas en desorden. Claramente a Patricia le cuesta cada vez más trabajo estar al tanto de todas las situaciones que ocurren y ante este caos pareciera que su única alternativa es replicar de manera vertical las dinámicas que la han llevado a esta condición de autoexplotación laboral mientras trabaja desde casa.

Ejemplo de esto fue un conflicto que ocurrió con uno de sus subordinados antes del periodo vacacional cuando solicitó trabajar desde casa. La solicitud fue denegada por parte de Patricia argumentando que este elemento del equipo no era de confianza ya que con anterioridad no había cumplido con las requisiciones que se le habían solicitado cuando utilizó el programa. Sin embargo, días antes de esta conversación con su jefe pudimos escuchar una conversación de desahogo entre Patricia y una compañera donde ella se sentía desilusionada por la falta de apoyo por parte de su equipo por lo que ante la solicitud de trabajo en casa su respuesta iba a ser llenar de más trabajo a la persona para que no pudiera cumplir con las metas que le permitieran hacer uso de esta prestación. Las conversaciones entre los dos eran cordiales pero siempre señalando las desatenciones que su compañero de área tenía.

El descontento ante estas medidas por parte del personal es evidente ya que en otra reunión por equivocación una compañera al estar compartiendo pantalla para presentar un informe no se dio cuenta que estaba abierta su programa de mensajería donde ella hablaba con otro compañero de la terquedad que tenía Patricia para hacer las cosas y que eso no dejaba avanzar al área de manera rápida.

En una de las últimas reuniones que pudimos presenciar entre Patricia y su jefe él le pedía Patricia explicaba que no iba a autorizar ningún programa de trabajo en casa a personal ya que si las metas no se lograban estando en oficina con responsabilidad y en tiempo, menos se iban a poder lograr en casa donde no podían ser vigilados. El jefe desconoce que Patricia replica la enorme carga de trabajo que tiene a sus subordinados mientras ella argumenta que todos dejan de hacer las cosas porque saben que:

*“Ellos pueden fallar, pero Patricia no va a dejar que pase. Siento que es igual una onda de que quieren llevar el tema al límite para que les quite esa responsabilidad”.*

Aquí podemos encontrar que ante esta centralización del trabajo Patricia no solo se ha vuelto el filtro por el que pasan todos los procesos sino que también se ha generado ella misma una dinámica de autoexplotación donde como consecuencia se ha posicionado como una figura indispensable para que las cosas se realicen en una jerarquía donde sin importar el puesto todos dependen de ella para poder conocer cómo se realizan las cosas. Ejemplo de esto fue una videollamada de una hora donde Patricia le fue señalando paso por paso a una de

sus compañeras cómo tenía que redactar un correo y al final al no poder lograr el resultado de manera concreta le terminó diciendo que ella lo terminaba haciendo.

Esta relación dependiente entre ella y las doce personas en el área que coordina ha generado una dinámica donde las personas pueden realizar su trabajo a medias y conservar su puesto mientras que Patricia soluciona y se vuelve cada vez más indispensable para resolver las cosas y por ende, asegurando su posición en la organización. Sin embargo, el costo físico y mental al que se ve sometido ha llevado a Patricia a encontrar en el trabajo en casa la solución más viable para lograr de mejor manera esta dinámica por lo que el replantearse volver a la oficina se vuelve una opción no deseada; desde casa puede resolver más y hacer más, pero descarta que la gente de su área no se encuentra bajo estas mismas condiciones y los errores que cometen puede deberse a las fuertes cargas de trabajo que simplemente son irrealizables tomando en cuenta que ellos sí se encuentran de forma presencial. Muchas de las llamadas que Patricia realizaba desde casa fuera de horario de trabajo implican que cuando terminaban mientras sus compañeros cerraban su área de trabajo y se dirigían a casa, ella continuaba resolviendo temas desde su casa.

Patricia nos comenta que aún no se encuentra en condiciones para volver a oficina presencial y que podría seguir haciéndolo por otro rato pero que este año en particular es complicado antes la enorme carga de trabajo que implica un cambio de administración federal:

*“Si el año pasado estuvo horrible este va a estar peor. Todo mundo va a querer colgarse la medalla con la transición del gobierno. Otra vez empezar de cero y explicar a los que lleguen como funciona todo”.*

El claro conflicto en haberse situado en una persona indispensable al costo de ya no poder sostener su operación basada en la autoexplotación la hace replantearse las razones que nos comentaba al principio del porqué forma parte de esta organización. Trata de convencerse así misma de que la cantidad de trabajo que tiene sí es proporcional al salario que tiene por la comodidad de estar trabajando desde casa sin tener que lidiar de forma presencial con el desgaste emocional que existe en el área a estar sometidos ante tanta presión. Se ve como un privilegio que ella esté en línea, sus compañeros toman ventaja de esto y las cargas de trabajo recaen sobre ella para continuar con este programa. Ella encuentra en esta dinámica un precio a pagar por seguir asegurando que su posición es indispensable para el correcto funcionamiento de la organización y el trabajo desde casa ha sido su mejor aliado para poder sobrellevar esta presión que aún así la está llevando a un límite.

### **3.3 Hallazgos**

Para finalizar este capítulo presentaremos los hallazgos relevantes para la construcción del discurso en torno al trabajo en línea durante la pandemia del Covid-19 en la organización que investigamos. Para esto realizaremos un entrelazamiento de la recopilación de información en nuestro trabajo de campo con

las dimensiones teóricas más relevantes que pudimos encontrar para poder retratar nuestro caso.

En primera instancia podemos encontrar que para que pudieran desarrollarse las condiciones bajo las cuales los trabajadores comenzaron a ser víctimas de un proceso de explotación y autoexplotación durante el trabajo en línea se tiene que reconocer que existe un discurso preexistente que evita cuestionar los procesos laborales bajo los cuales se encuentran sometidos; hay un silencio interiorizado en torno a los cuestionamientos que se puedan llegar a tener sobre cómo se gestionan los procesos en la organización. Esta manifestación del pensamiento crítico es indeseado y se desincentivan los espacios donde se pueda colectivizar un descontento: Lo único que es permitido en la conversación con los superiores jerárquicos son soluciones para encontrar dinámicas que permitan aumentar la cantidad de trabajo realizado a costa de la calidad a las soluciones que se puedan encontrar.

La implementación del trabajo en línea durante la pandemia fue el vehículo que encontró la organización para lograrlo; como consecuencia del crecimiento en la productividad por parte de los trabajadores, la organización comenzó a tener una visión distorsionada del rendimiento y del trabajo que se puede sacar en un día frente a las dinámicas de inmediatez desarrolladas durante la pandemia. Al regresar a la presencialidad se prioriza que ese rendimiento se mantuviera igual y las herramientas desarrolladas para el trabajo fuera de oficina fueron fundamentales para perpetuar estas dinámicas de explotación. La paradoja de esta solución es que el trabajo en línea es mal visto porque para los participantes del estudio supone la

idea de que al estar en casa puedes descansar y bajar tu rendimiento si no se es lo suficientemente responsable, pero los resultados de las herramientas y dinámicas implementadas durante este periodo demuestran lo contrario: son sumamente deseadas por la organización ya que a través de la perspectiva de los superiores se encuentran en ellas las posibilidades de desarrollar un mayor rendimiento y productividad en la organización.

En este conflicto habitan los trabajadores después de la pandemia: entre lo que se espera que realice con base en lo que pudo lograr durante el periodo pandémico y lo que es humanamente realizable con la vuelta a la presencialidad dentro de los horarios laborales establecidos por la ley. El trabajador socializa la idea construida desde la subjetividad de la experiencia colectiva que representó trabajar en línea y lo coloca en una posición donde se encuentra supuestamente más cómodo y aumenta su rendimiento para justificar esta comodidad. La comodidad es también un síntoma de debilidad que puede poner en peligro mantener tu trabajo, por lo tanto el trabajador valida ese discurso de culpa de no ser lo suficientemente apto para sobrellevar las presiones de un puesto de mayor jerarquía en línea (como en el caso de Patricia) lo que deriva en que se esfuerce al doble para demostrar que puede conservar su puesto bajo esta modalidad. Este discurso es fundamental para que se continúe replicando dentro de la escala jerárquica una dinámica de saturación de trabajo que al llegar a los mandos operativos termina colapsando el correcto funcionamiento del área. El trabajador se convierte en esclavo de esta dinámica impuesta desde la estructura de pensamiento sobre el trabajo: la puede cuestionar pero no tiene ni las herramientas ni la jerarquía

para hacer algo al respecto, y en el peor caso, las continúa replicando de manera escalable.

Por lo tanto, podemos afirmar que el trabajo en línea en la actualidad no ha llegado a establecer un panóptico digital que involucre procesos de recopilación de datos que generen perfiles psicográficos ni se ha borrado del todo los límites de lo privado y lo público en lo que se refiere al trabajo en las organizaciones. Lo que sí podemos encontrar bajo esta dinámica son procesos de autoexplotación donde las personas más propensas a caer en esta situación son quienes tienen depositados todos sus esfuerzos económicos y personales en el puesto de trabajo que desempeñan; al no poder lidiar con la posibilidad de abandonar la organización se les orilla a replicar condiciones laborales cada vez más hostiles donde trabajar desde casa pone al trabajador en una posición más vulnerable para ser explotado, cayendo en las dinámicas de autoexplotación antes mencionadas y vigilar que las personas en sus áreas de trabajo se encuentren en la misma lógica cumpliendo así con el cometido de que los integrantes se encuentren un proceso de autovigilancia donde todos se conviertan en guardianes de la explotación laboral propia y la del otro.

Hay que señalar que este discurso sobre el trabajo en línea se construye con base en la experiencia de los trabajadores pertenecientes al área administrativa que formaron parte del estudio y que pudimos corroborar mediante el acompañamiento de sus actividades al realizar nuestro diario de campo. Con esto en mente existe la posibilidad de que exista un contraste entre áreas que requieren una mayor especialización descrita desde la experiencia por Gerardo Rivera con respecto a las

áreas administrativas que sus labores pueden ser realizadas por equipos más multidisciplinarios como la que fue descrita y contrastada con la observación del trabajo en línea realizado en el caso de Patricia Suárez. En la primera pudimos notar con base en la descripción proporcionada que entre más participantes de perfiles educativos similares en puestos que requieren un mayor proceso analítico para lograr sus respectivos objetivos hay una mayor apertura al cambio y a lidiar con el conflicto. Mientras tanto en áreas donde los perfiles son variados y caben más formas de entender un problema como en el área administrativa es más probable que los cambios y los procesos sean más lentos generando dinámicas de trabajo negativas como las exploradas en el área de Patricia.

Ejemplo de esto es que hay una relación innegable sobre la forma en la que los miembros de ciertas áreas de trabajo estructuran su espacio físico para trabajar. Las áreas más dinámicas y abiertas al cambio poseen espacios más flexibles que promueven el diálogo y el flujo de ideas mientras que las áreas más cerradas ven reflejado este hermetismo en su distribución del espacio. Durante la pandemia las personas buscaron replicar y construir en su hogar espacios de trabajo con base en la imagen autoconstruida del trabajador que les ha sido impuesta por la organización; a pesar de la apertura de posibilidades que implicó poder repensar esta dinámica queda demostrado que muchos de ellos no eran capaces de lidiar con la libertad que suponía estar en casa y manifestaban la necesidad de crear un espacio similar al que encontraban en su oficina; eran conscientes que de no hacerlo y cambiar de lugar, mentalmente les era difícil separarse del trabajo. Con esto en mente podemos cuestionarnos: ¿Hasta dónde se separa la vida personal del trabajo si el espacio no cambia? ¿Cuál es la necesidad de generar un espacio

restrictivo para poder trabajar? Ahora, después de la experiencia pandémica estas preguntas son indispensables para cuestionar los límites del trabajo en el espacio mental que representa el trabajo en la vida de las personas; la posibilidad de cargar con tu oficina en el bolsillo a través de tu celular o cargando una laptop contigo a todos lados es una variable más que añade a las condiciones de autoexplotación a las que se ve sometido el trabajador: El no poder separarse en ningún momento del trabajo mediante la comunicación a través de mensajería institucional como es la plataforma Teams deja al trabajador en un constante estado de alerta que le impide separarse de su rol como persona más allá del trabajo.

Por último podemos comenzar a cuestionarnos las resistencias que pudo generar el trabajador sobre estas dinámicas impuestas durante la pandemia. Es importante reflexionar cómo a pesar de que las herramientas digitales desarrolladas durante la experiencia del trabajo en línea resultaron efectivas para aumentar la productividad aún existe un pequeño espacio para la opacidad que permite la privacidad de trabajar en línea. Si bien el discurso ayuda a moldear la realidad del trabajador en su trabajo, nos encontramos que en la práctica ese discurso puede presentar ciertas variables que no caben dentro del mismo. Ejemplo de ello es como los trabajadores buscan ocultar ciertas dinámicas que realizaban durante el trabajo en línea que contrastan con sus declaraciones; de igual manera es sorprendente encontrar una cultura de simulación donde las reglas, procesos y mecanismos de la organización son ignorados y reconstruidos para el beneficio del trabajador desde la privacidad del trabajo en línea. Si bien estos pueden ayudar a tener una cierta estructura sobre el deber ser del trabajo, al final los trabajadores pueden de una u otra forma replantear cómo interactuar con ellas; en algunos casos es encontrar

distintos caminos para llegar al mismo objetivo, que si bien no son los más efectivos y no terminan por liberar al trabajador de la lógica del rendimiento acelerado en el trabajo, le permite lidiar mejor de manera personal con esta carga.

Así nos encontramos con que la percepción que se tiene del trabajo en línea como una experiencia parcial de lo que se realiza en la presencialidad puede explicar hasta qué punto el trabajo se está reduciendo a su mínima expresión, liberando cuestiones sociales de convivencia que claramente polarizaron a los participantes de este estudio, y que ante esta situación, deciden resistir al construir bajo su propio mundo nuevas dinámicas fuera del espacio físico del trabajo que le dan un mayor sentido para continuar soportando tales dinámicas de autoexplotación y autovigilancia.

## **REFLEXIONES FINALES**

### **Postura teórica**

Es importante intentar encontrar desde la teoría del poder en los estudios organizacionales posibilidades de cómo esta puede ayudar a la construcción de lo que entendemos por trabajo en la actualidad bajo las nuevas dinámicas que se implementaron en la pandemia; comprender lo que trajo a las relaciones laborales es indispensable ya que una organización que está fuera de la lupa del pensamiento laboral productivo contemporáneo se encuentra rebasado por lo que este posgrado busca analizar. Es por eso que para esta idónea comunicación de resultados se buscó explicar cómo el poder genera ciertas condiciones en el trabajo que al final son contrapuestas con las resistencias que el trabajador puede generar sobre las mismas; estas a su vez generan nuevas dinámicas que buscan mitigar las condiciones en una constante reconfiguración de lo que el poder representa a través del trabajo en nuestra sociedad. Resulta indispensable posicionar al trabajador como eje creador de estas resistencias ya que sin él la reconfiguración del poder sería impensable.

De igual manera queda pendiente visualizar esta noción de la historia desde autores latinoamericanos más cercanos al contexto regional bajo el cual se desenvuelve el trabajo. Si bien en la construcción del Estado del Arte ofrecimos dar contexto desde investigaciones y material que visibiliza las realidades desde el lugar geográfica donde se genera esta investigación, en el aspecto teórico, como un primer acercamiento para obtener el grado de maestría, se repasaron a teóricos que construyeron la realidad del trabajo desde Europa. Si bien no estamos exentos a

esta historia, para futuros trabajos será importante entender las diferencias que podemos encontrar desde una teoría que se encuentre más cercana a la sociedad a la que pertenecemos en un esfuerzo por reconstruir el significado del trabajo y su relación con el trabajador.

Por último hacemos un fuerte énfasis en que el discurso y la forma en la que éste delimita la forma en la cual el trabajador concibe su relación con el trabajo es fundamental para explicar cómo ciertos procesos históricos se moldean a través del mismo. No solo buscamos entender cómo las herramientas digitales del trabajo en línea sirvieron para aumentar la productividad en el trabajo, sino que nos dedicamos a entender por qué el trabajador las utilizó únicamente para eficientar estos procesos dejando de lado su bienestar y su estabilidad personal.

### **Postura metodológica**

Haber elegido la metodología de la etnografía virtual dentro de las organizaciones fue una decisión adecuada pero también presentó muchos retos. Los datos que se pueden recolectar mediante este instrumento de investigación son bastos pero también están sujetos a los sesgos de los participantes; construir una realidad que retrata la experiencia del trabajo en línea requirió un amplio criterio para separar los intereses personales de lo que los participantes querían mostrar o no sobre su vida laboral para esta investigación. Conforme los retos de las discrepancias entre lo que el trabajador quería mostrar o no, hubo que ser paciente para recopilar la información desde un punto de vista que considerara las preocupaciones que estos tenían sobre compartir con nosotros. Tuvimos que tomar

en cuenta también sus tiempos, postergando en muchas ocasiones entrevistas o días de trabajo en campo porque las condiciones no eran las apropiadas para que el trabajador se sintiera en confianza para formar parte del estudio; en otras ocasiones hubo cosas que se salieron de nuestro control como que a uno de los participantes le retiraron la posibilidad de realizar trabajo desde casa por una cuestión de seguridad de información en el trabajo que nos impidió darle seguimiento a su día día.

En conclusión, las condiciones bajo las cuales se realizó este estudio pueden levantar conversaciones sobre cómo el trabajo en línea puede ser visualizado desde la etnografía virtual en las organizaciones con posibilidades de retratar la realidad de las relaciones laborales sin el filtro de que los miembros de un área se limiten a expresarse naturalmente dentro del trabajo. Al estar ocultos en el anonimato detrás de una pantalla pudimos observar situaciones de conflicto que escalaron a sitios donde probablemente en una etnografía virtual jamás pudiéramos haber accedido, no sólo en cuanto espacio, sino también como observadores ocultos que no alteran el proceso de cómo se desenvuelve una situación en momento real. Es aquí donde debemos cuestionar cuál es límite de lo que se puede mostrar o no desde una postura ética, ya que a pesar de que cierta información podría resultar importante para analizar el fenómeno dentro de la investigación, siempre que tiene que quedar por encima la seguridad personal, emocional y laboral de las personas que confiaron en nosotros su participación en el estudio.

## Resultados

Si bien los resultados se construyeron mediante el contraste del discurso con las manifestaciones del discurso en el día a día del trabajo en línea existieron ciertas posibilidades que faltaron explorar y que por las limitantes de nuestro acceso a la información no pudimos corroborar. Ejemplo de esto es que no pudimos entrar a juntas con los directivos del más alto nivel para entender por qué las herramientas en línea quedaban en desuso cuando había procesos que necesitaban su participación; otro de estos casos es la constante reiteración de que los trabajadores sindicalizados de la organización no caían en estas dinámicas de explotación y autoexplotación por lo cual sería interesante ver cómo se construye ese otro discurso en torno al fenómeno del trabajo en línea. Otra reflexión que surge al concluir con los resultados de la investigación es que surge la posibilidad de la importancia de analizar el trabajo en la presencialidad; aunque esto se encuentra fuera de los objetivos que teníamos en este estudio resulta interesante como a futuro podríamos plantear esta relación de las herramientas digitales en la presencialidad para contrastar las posturas discursivas de los participantes, con la forma en la que se ejercen estas dinámicas dentro de la presencialidad y su complemento en línea.

Por último es indispensable situar que las conclusiones en torno a la construcción discursiva de la autoexplotación es resultado de una estructura de pensamiento que rebasa las percepciones individuales del trabajo por parte de los participantes del estudio. No estamos negando su capacidad de agencia o de redireccionar sus esfuerzos para contrarrestar desde otras posturas la dinámica en

la que se encuentran envueltos; esta postura únicamente busca mostrar cómo el discurso moldea la forma en la que se desarrollan las actividades en una organización, las dinámicas laborales, el entorno y relaciones interpersonales que se construyen también son importantes para dimensionar la experiencia del trabajo en línea, pero que a su vez, desde su misma subjetividad, se encuentran estructuradas desde lo que la organización prioriza para su beneficio: en este caso, la lógica de la productividad y lo que no cabe dentro de ella.

## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Con base en la experiencia y los aprendizajes de haber realizado este estudio desde una maestría en Estudios Organizacionales creo que existe una responsabilidad por comenzar a investigar contextos más allá de la organización y el sitio tradicional como lo conocemos. Es innegable que en el contexto contemporáneo el trabajo va más allá del espacio físico de la organización e investigar cómo esta dimensión moldea la vida de las personas es tan importante como entender la forma en la que el trabajador se desenvuelve dentro de ella.

Con fenómenos como la migración, la gentrificación, las periferias y los nómadas digitales que obligan al trabajador a entrar en dinámicas de trabajo en línea que le permitan adaptarse a las nuevas condiciones del mundo actual nos hace pensar que a futuro aún queda mucho que hacer desde la trinchera de la academia para entender el contexto de las organizaciones desterritorializadas y como el trabajador comienza a reconstruir el trabajo desde este nuevo orden.

## REFERENCIAS

- Álvarez, Y. (2010) *El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas Aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber*. Gest. Soc., 4(1); 145-161, enero-junio 2011
- Akemu, O., & Abdelnour, S. (2018). *Confrontando lo Digital. Métodos de Investigación Organizacional*. Vol. 23(2) pág. 296-321  
doi:10.1177/1094428118791018
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016) *“El Poder y Las Trampas de la Estupidez Funcional en el Trabajo”*. Profile Books LTD. Londres. Inglaterra.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Ediciones Paidós. Barcelona. España
- Bauman, Z. (1999). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa Editorial. Barcelona. España.
- Benavides, F., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Carmenate, L., Barraza, D., Bernal D., Silva-Peñaherrera, M. y Declas, J. (2021). *El futuro del trabajo tras la COVID-19: El papel incierto del teletrabajo en el domicilio*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional 46. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000037820>
- Chul-Han, B. (2014) *Psicopolítica: Neoliberalismo y Nuevas Técnicas Del Poder*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- Ciuk, S. & Latusek, D. (2018). *Ética en la Investigación Cualitativa*
- Departamento Temático de Políticas Económicas, Científicas y de Calidad de Vida. (2021). *El impacto del teletrabajo y el trabajo en digital en los trabajadores y la sociedad: Un enfoque especial en la vigilancia y monitoreo, así como la salud mental de los trabajadores*. [Estudio]  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL\\_STU\(2021\)662904\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf)

- Duraes, B., Da Cruz, M., Queiroz, R. (2021). *Teletrabajo en la pandemia del Covid-19: ¿Una nueva trampa del capital?* Artigos Soc. estado. 36 (03) • Sep-Dec. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>
- Foucault, M. (1971). *El orden del discurso*. Fábula Tusquets Editores. Buenos Aires. Argentina
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI. Buenos Aires. Argentina.
- Gobierno de México. (2020). *SE DECLARA COMO EMERGENCIA SANITARIA LA EPIDEMIA GENERADA POR COVID-19*. <https://coronavirus.gob.mx/medidas-de-seguridad-sanitaria/>
- Gobierno de México (2021). *Entra en vigor reforma que regula el teletrabajo en México*. <https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-reforma-que-regula-el-teletrabajo-en-mexico>
- Góralaska, M. (2020). *Antropología Desde Casa*. *Antropología en Acción*. 27(1), 46–52. doi:10.3167/aia.2020.270105
- Gramsci, A. (1975). *Los Cuadernos de la Cárcel*. Cuadernos II y III. Tomo I. Ediciones Era. Ciudad de México. México
- Jemielniak, D. & Ciesielska, M. (2018) *Investigación Cualitativa en los Estudios Organizacionales*. En *Metodologías Cualitativas en los Estudios Organizacionales*. Vol 1: Teorías y Nuevas Aproximaciones. Palgrave MacMillan. Cham. Suiza.
- Lester, J. N. (2020). *Digitalización de la Etnografía: Navegando por las tensiones éticas y las posibilidades productivas*. *Cultural Studies*. *Critical Methodologies*. doi:10.1177/1532708620936995
- Lenihan, A., & Kelly-Holmes, H. (2015). *Etnografía Virtual*. *Métodos de Investigación en Comunicación Intercultural*. pág. 255–267. doi:10.1002/9781119166283.ch17
- Marx, C. (1844). *Manuscritos económico-Filosóficos: Trabajo Enajenado*. En

Marx/Engeles Gesamtausgabe, Abt ; Bd. 3, (1932)

Mazetti, A. (2018). *La Naturaleza Emocional de la Investigación Cualitativa*. En Metodologías Cualitativas en los Estudios Organizacionales. Vol 1: Teorías y Nuevas Aproximaciones. Palgrave MacMillan. Cham. Suiza.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid. España.

Neyland, D. (2008). *Etnografía Organizacional*. Publicaciones SAGA. Londres. Inglaterra

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Efectos de la pandemia del COVID-19 en la transformación de las empresas: Una revisión bibliográfica*. [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_838861/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_838861/lang--es/index.htm)

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2020) *Ganancias productivas del teletrabajo en la era Post COVID-19: ¿Cómo pueden lograrlo las políticas públicas?* <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/#section-d1e675>

Rose, N. (1999). *Powers of Freedom. Reframing political thought*. Cambridge University Press. Cambridge, Inglaterra.

Rose, N. (1990) *Governing the Soul. The Shaping of Private Self*. Free Association Books. Londres. Inglaterra.

Rudloff, D. (2018). *Investigación accesible: Bajando las Barreras a la Participación*. En Metodologías Cualitativas en los Estudios Organizacionales. Vol 1: Teorías y Nuevas Aproximaciones. Palgrave MacMillan. Cham. Suiza.

Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992) "Alguien que me cuide" *Vigilancia, disciplina y el proceso laboral justo a tiempo*. Sociología Vo. 26 No. 2. pág. 271-289

Slawewski, B. (2018). *Paradigmas en la Investigación Cualitativa*. En Metodologías

Cualitativas en los Estudios Organizacionales. Vol 1: Teorías y Nuevas Aproximaciones. Palgrave MacMillan. Cham. Suiza.

Van Dijk, T. (2004). *Discurso y Dominación*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencia Humanas. Grandes Conferencias en la Facultad de Ciencias Humanas, N° 4.

Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M. y Santamaría-Plascencia, E. (2021). *Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México*. Estudios Gerenciales, 37(158), 85-93. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

Watson, T. (2018). (2018). *Etnografía y la Administración de las Organizaciones*. En Metodologías Cualitativas en los Estudios Organizacionales. Vol 1: Teorías y Nuevas Aproximaciones. Palgrave MacMillan. Cham. Suiza.

Williams, B. (2010). *Etnografía Virtual*. Antropología. Bibliografías Oxford. doi: 10.1093/OBO/9780199766567-0107

## **ANEXOS**

### **1. Guía de entrevista a profundidad aplicada a los participantes del estudio**

## **INTRODUCCIÓN**

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Qué estudiaste?
3. ¿Dónde vives?
4. ¿Con quién vives?
5. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el instituto?
6. ¿Cuál es tu trabajo en el instituto?
7. ¿Cuál es tu horario de trabajo?
8. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
9. ¿Cuál es la mayor motivación que tienes para continuar en ese trabajo?

## **PERIODO PRE PANDÉMICO**

10. ¿Cómo es el lugar físico donde se encuentra tu oficina?
11. ¿Cuántas personas se encuentran en ese espacio?
12. ¿Dónde se realizan las reuniones de trabajo?
13. ¿Con quién convives más?
14. ¿Cómo describirías el ambiente laboral?
15. ¿Cómo se monitorea tu rendimiento o cumplimiento de objetivos?
16. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentras en tu trabajo todos los

días?

17. ¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentras con tus compañeros todos los días?

18. ¿Qué haces para lidiar con estas dificultades normalmente?

19. ¿Cómo era el uso distintas tecnologías para tu trabajo en el día a día?

## **ESTUPIDEZ FUNCIONAL EN EL TRABAJO**

20. ¿Tu educación influyó para realizar las actividades?

21. ¿Crees que tu trabajo tiene momentos de monotonía?

22. ¿Cómo lidias con ella?

23. ¿En algún momento has cuestionado cómo se realizan las cosas en tu trabajo?

24. ¿Has podido comunicar estas observaciones?

25. ¿Qué es lo que te ha motivado a hacerlo o no?

26. ¿Qué acciones personales tomas para lidiar con las cosas que no te gustan de cómo se realizan las cosas en tu trabajo?

27. ¿Esto te ha causado algún tipo de ansiedad o inseguridad personal?

28. ¿Cómo se lidia en tu trabajo con las nuevas ideas o propuestas?

29. ¿Crees que en tu trabajo existe una resistencia al cambio?

30. ¿Cómo se lidia con el conflicto en tu trabajo?

31. ¿Han habido conflictos de terceros que hayan llegado a afectar tu trabajo?

32. ¿Te ha llegado a generar ansiedad o inestabilidad emocional tener que lidiar con esto?

33. ¿Cómo crees que tu trabajo afecta a tu estabilidad personal?

## **COVID-19: DISCURSO**

34. ¿Cómo se comunicó la decisión de continuar el trabajo en línea?
35. ¿Cuáles fueron las estrategias para implementarlo?
36. ¿Quiénes eran las voces autorizadas en tu trabajo para decir que era lo que se tenía que realizar en el trabajo en línea?
37. ¿Cómo afectó esto a los objetivos que se tenían para el instituto?
38. ¿Cuál fue tu reacción a estas medidas?
39. ¿Cuáles fueron tus preocupaciones con respecto a la transición de modalidad presencial a TFO?
40. ¿Qué se decía entre los compañeros de la nueva realidad implementada por la pandemia?

## **TRABAJO DURANTE LA PANDEMIA: IMPLEMENTACIÓN**

41. ¿Cómo era trabajar en línea a diario?
42. ¿Cómo lo viviste desde el lugar que trabajas?
43. ¿Qué cambiaba con respecto a tu forma de llevar el trabajo en la oficina?
44. ¿Cuáles fueron los beneficios?
45. ¿Cuáles fueron las dificultades?
46. ¿Cómo era el proceso de estar en línea para la empresa? (¿Cambiaron tus horarios o tus funciones?)

## **ESPACIALIDAD**

47. Descríbeme cómo era el espacio de trabajo donde realizaste tu trabajo Fuera de Oficina durante la pandemia
48. ¿Qué cambió con respecto al espacio que ocupas de manera presencial?
49. ¿Quiénes compartieron el espacio físico de la pandemia contigo?
50. ¿Qué efecto tuvo compartir este espacio con ellos y no con tus compañeros de trabajo?
51. ¿Qué experiencias significativas viviste durante tu estancia en el trabajo en línea? (Dificultades para llevar tu trabajo en casa, buenos momentos al llevar tu trabajo desde casa)
52. En conclusión: ¿Cómo te sentías al estar conectado en línea desde este lugar?

## **COMPAÑEROS: RELACIÓN CON EL OTRO DURANTE LA PANDEMIA**

53. ¿Cómo le hacías para mantenerte en contacto con tus compañeros durante la pandemia?
54. ¿Con qué dificultades te encontraste para comunicarte con tus compañeros?
55. ¿Existía algún aspecto positivo de la comunicación a distancia con tus compañeros?
56. ¿Se modificó la forma de llegar a acuerdos?
57. ¿Tu familiaridad con la tecnología afectó la forma de llevar tu trabajo?
58. ¿Piensas que a otras personas les facilitó más su familiaridad con la tecnología que a ti para realizar su trabajo en línea?
59. ¿Esto hizo que cambiara alguna dinámica en el trabajo día a día?
60. ¿Consideras que algunos roles cambiaron con base en la facilidad que

algunos de tus compañeros o tú mismo tenían con la tecnología?

61. ¿Sentiste un trato diferente durante el trabajo en línea a como lo realizaban en la presencialidad?

62. ¿El nivel de confianza era el mismo?

63. ¿Perdiste el contacto o te alejaste de personas que considerabas de confianza o cercanas en el trabajo gracias a la pandemia?

64. ¿En algún momento hubo un descontento general sobre cómo se estaban realizando las actividades en línea?

## **PSICOPOLÍTICA**

65. ¿Sentiste mayor libertad para realizar tu trabajo en casa durante la pandemia?

66. ¿Sentías mayor control sobre tus decisiones y elecciones?

67. ¿Sentías mayor control sobre tus tiempos para realizar tus actividades?

68. ¿Esto afectó de manera positiva o negativa tu motivación para realizar tus actividades?

69. ¿En algún momento llegaste a sentir que desempeñabas de mejor manera tus actividades en línea que de manera presencial?

70. ¿Cambió la forma en la cual tus jefes comenzaron a medir tus acciones, tareas, metas u objetivos con respecto al trabajo presencial?

71. ¿Qué cambios en la implementación de ciertas tecnologías o software nuevo notaste?

72. ¿Cuánto tiempo pasas en juntas o reuniones en línea durante un día de trabajo?
73. ¿Cómo se trató el tema de la privacidad en tu trabajo?
74. ¿Se media de alguna forma el tiempo que estabas conectado?
75. ¿Te sentiste más vigilado o controlado sobre tu espacio de trabajo?
76. ¿Se te obligaba a prender la cámara?
77. ¿Se respetaron tus horarios de trabajo?
78. ¿Tenías que estar específicamente en un lugar previamente acordado para desempeñar tu trabajo?
79. ¿Habría consecuencias si estas indicaciones no se llevaban a cabo?
80. ¿Normalmente estas medidas también se realizaban durante el trabajo presencial?
81. ¿Estabas de acuerdo con estas medidas?
82. ¿Qué haces para lidiar con estas medidas?

## **AUTOEXPLORACIÓN, AUTOEVALUACIÓN Y FORMACIÓN CONSTANTE**

83. ¿En algún momento sentiste que no te daba tiempo de hacer tus tareas del día?
84. ¿Sentías que no estabas haciendo lo suficiente para lograr tus metas?
85. ¿Qué hiciste para lidiar con este problema?
86. ¿Tuviste que trabajar fuera de tus horarios de oficina para solucionarlo?
87. ¿El instituto implementó capacitaciones para realizar tus actividades en línea?

88. ¿Buscaste de manera personal alguna capacitación para mejorar tus habilidades para realizar tu trabajo en línea?
89. ¿Presentaste alguna dificultad de salud física durante la transición al trabajo en línea?
90. ¿Presentaste alguna dificultad de salud mental durante la transición al trabajo en línea?
91. ¿Cómo lidiaste con ella?
92. ¿Crees que tenía relación con tu trabajo en línea?

### **DESPUÉS DE LA PANDEMIA**

93. ¿Cuáles dinámicas del trabajo en línea crees que se mantuvieron al regresar a la presencialidad?
94. ¿Con qué cosas no estás de acuerdo de cómo se realiza el trabajo en línea después de la pandemia?
95. ¿Cómo lidias con esta situación?
96. ¿Prefieres el trabajo en línea o a distancia? ¿Por qué?
97. ¿Crees que el trabajo fuera de oficina es mal visto en tu empresa?
98. ¿Tienes un trato distinto cuando pides trabajo fuera de oficina?

## 2. Carta de Aviso de Privacidad

---

17 de enero de 2024

### Acuerdo de Divulgación de Investigación

██████████

#### PRESENTE

#### Partes:

Este Acuerdo de Divulgación de Investigación (el "Acuerdo") se celebra en 17 de enero de 2024, entre:

Miguel Ángel Olvera Cano

Emiliano Zapata 130, Rojo Gomez 42030, Pachuca, Hidalgo

elmayolvera@gmail.com

7711616564

("Investigador")

Universidad Autónoma Metropolitana

Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340 Ciudad de México, CDMX

estorga@xanum.uam.mx

55 5804 4600

("Institución")

██████████

("Entrevistado")

**Propósito:**

El Investigador está llevando a cabo una investigación académica para obtener su título de maestría en la Universidad Autónoma Metropolitana. La investigación tiene como objetivo explorar cómo la pandemia de COVID-19 ha influido en las relaciones entre los trabajadores debido a la implementación repentina del trabajo remoto en entornos organizativos que no habían adoptado previamente esta modalidad. El estudio también busca investigar los efectos duraderos de estos cambios después de la pandemia de coronavirus.

**Confidencialidad:**

1. El Investigador se compromete a tratar toda la información obtenida durante la investigación como confidencial y a utilizar dicha información sólo con fines académicos.
2. El Investigador tomará medidas razonables para proteger la identidad de las personas involucradas en la investigación, incluido el cambio de nombres, roles y otra información sensible.
3. El Investigador no divulgará ninguna información recopilada durante la investigación a terceros sin el consentimiento por escrito de las personas involucradas o según lo requiera la ley.

**Proceso de Entrevista:**

1. El proceso de investigación incluye entrevistas virtuales realizadas a través de Zoom. Estas entrevistas se grabarán para garantizar precisión y análisis exhaustivo.
2. Las grabaciones se transcribirán utilizando herramientas de inteligencia artificial (IA) para facilitar el análisis de datos.
3. El Investigador asegura que las entrevistas grabadas y las transcripciones se utilizarán únicamente con fines académicos, y se tomarán medidas para desidentificar a los participantes.
4. Las entrevistas se realizarán en un periodo indefinido de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los involucrados

**Uso de la Información:**

1. La información recopilada durante la investigación se utilizará únicamente con fines académicos, incluido, entre otros, el análisis, la publicación y la presentación de los hallazgos de la investigación.
2. El Investigador no utilizará la información con fines comerciales ni de manera que pueda perjudicar los intereses de las personas involucradas.

**Propiedad:**

Todos los derechos, incluidos los derechos de propiedad intelectual, sobre la investigación y sus hallazgos, permanecerán en manos del Investigador y de la Universidad Autónoma Metropolitana.

**Terminación:**

Cualquiera de las partes puede dar por terminado este Acuerdo con aviso por escrito si la otra parte incumple alguno de sus términos.

**Ley Aplicable:**

Este Acuerdo se regirá e interpretará de acuerdo con las leyes de la jurisdicción del Investigador que reside en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, México en materia de acuerdos de privacidad, recolección de datos personales y propiedad intelectual.

**Firmas:**

---

Miguel Ángel Olvera Cano

---



### 3. Formato de Diario de Campo

Cronología del día:	Fecha
09:00 hrs	Entrada
18:00 hrs	Salida
Notas:	
Preguntas Finales:	



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00177

Matrícula: 2213801697

La construcción discursiva de la autoexplotación laboral en torno al trabajo en línea durante la pandemia del COVID-19: El caso de una institución de Gobierno Federal.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 20 del mes de mayo del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANTONIO ELIAS ZARUR OSORIO  
DRA. DIANA DE LUNA MARTINEZ  
DRA. MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MIGUEL ANGEL OLVERA CANO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



MIGUEL ANGEL OLVERA CANO  
ALUMNO

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTE

DR. ANTONIO ELIAS ZARUR OSORIO

VOCAL

DRA. DIANA DE LUNA MARTINEZ

SECRETARIA

DRA. MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ