

Analgésicos organizacionales: Una herramienta de gestión del *management* funcionalista

 Daimer Higuita López*

Fecha de recepción: 16 de junio 2023

Fecha de aceptación: 11 de enero de 2024

Para citar este artículo: Higuita López, D. Analgésicos organizacionales: Una herramienta de gestión del *management* funcionalista. *Universidad & Empresa*, 26(46), 1-33. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13398>

Resumen

Objetivo: Este artículo de investigación construye una analogía entre el dolor físico y su manejo con analgésicos y el dolor-malestar de trabajadores y su tratamiento con analgésicos organizacionales. Con esta analogía se devela que los trabajadores vivencian dolores y malestares causados por condiciones laborales asociadas al *management* funcionalista y que quienes están al frente de estas organizaciones no buscan solucionar las causas del dolor sino paliarlo. **Metodología:** Para lograr esto, la investigación examina algunas prácticas que se han instalado en el entorno empresarial y se constituyen en auténticos analgésicos organizacionales. Analgésicos porque su propósito es atenuar el dolor. El trabajo sobre el terreno implicó tres etapas: exploración mediante 102 encuestas, focalización a través de 16 entrevistas y profundización mediante un grupo foco con siete participantes. **Resultados principales:** La investigación arrojó cuatro tipos de analgésicos: el sentido de autorresponsabilidad, la producción de expectativas, los mensajes e ideas disuasivas y el mundo material. El análisis permite ver cómo operan esos analgésicos organizacionales y los efectos en la acción y subjetividad de los trabajadores. **Conclusiones:** la investigación pone en evidencia que en lugar de solucionar algunos problemas generadores de malestar —sufrimiento o dolor psíquico en el trabajo—, algunos directivos eligen administrar analgésicos para paliar ese malestar.

Palabras Clave: bienestar organizacional; autorresponsabilidad; expectativas; felicidad; funcionalismo.

* Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: dhiguitalo@unal.edu.co.

Organizational painkillers: A tool of functionalist management

Abstract

Objective: This article builds an analogy between physical pain and its medication with analgesics and the pain/discomfort of workers and its treatment with organizational analgesics. This analogy revealed that workers experience pain and discomfort caused by working conditions associated with functionalist management and that those who are in charge of these organizations do not seek to solve the causes of the pain but rather alleviate it. **Methodology:** The research examined some practices installed in the business environment that constitute authentic organizational painkillers. Analgesics because their purpose is to reduce pain. The field-work involved three stages: exploration through 102 surveys; focusing through 16 interviews and deepening through a focus group with seven participants. **Key Findings** The research revealed four types of analgesics: self-responsibility, production of expectations, dissuasive messages and ideas, and the material world. The analysis allows us to see how these organizational painkillers operate, and the effects on the subjectivity of the workers. **Conclusions:** The research shows that instead of solving some problems that generate discomfort, suffering or psychological pain at work, some managers choose to administer analgesics to alleviate it.

Keywords: Organizational well-being; self-responsibility; expectations; happiness; functionalism.

Sobre os analgésicos organizacionais: uma ferramenta de gestão funcionalista

Resumo:

Objetivo: este artigo de pesquisa constrói uma analogia entre a dor física e sua medicação com analgésicos e a dor-desconforto dos trabalhadores e seu tratamento com analgésicos organizacionais. Com esta analogia revela-se que os trabalhadores vivenciam dores e desconfortos causados pelas condições de trabalho associadas à gestão funcionalista e que os responsáveis por essas organizações não procuram resolver as causas da dor, mas sim aliviá-la. **Metodologia:** para isso, a pesquisa examina algumas práticas que se instalaram no ambiente empresarial e que constituem autênticos analgésicos organizacionais. Analgésicos porque sua finalidade é reduzir a dor. O trabalho de campo envolveu três etapas, sendo elas: exploração através de 102 levantamentos; enfoque através de 16 entrevistas e aprofundamento através de um grupo focal com sete participantes. **Resultados principais:** a pesquisa revela quatro tipos de analgésicos: o senso de autorresponsabilidade, a produção de expectativas, mensagens e ideias dissuasoras e o mundo material. A análise permite perceber a forma como funcionam esses analgésicos organizacionais e os efeitos na ação e na subjetividade dos trabalhadores. **Conclusões:** a pesquisa mostra que, ao invés de resolver alguns problemas que geram desconforto, sofrimento ou dor psicológica no trabalho, alguns gestores optam por administrar analgésicos para aliviar esse desconforto.

Palavras-chave: bem-estar organizacional; autorresponsabilidade; expectativas; felicidade; funcionalismo.

Introducción

El dolor, que puede definirse como una experiencia sensorial o emocional desagradable, acompaña a innumerables patologías de diversa etiología y gravedad. Para afrontar el dolor, en el antiguo Egipto se emplearon narcóticos vegetales, como adormidera y *cannabis* que se cultivaban en India y Persia (Pérez-Cajaraville et al., 2005). Hoy, cuando se habla de analgésicos, se habla de fármacos que presentan simultáneamente una actividad analgésica, antipirética y antiinflamatoria (Divins, 2015).

Pero, ¿por qué hablar de analgésicos organizacionales? Porque en el actual contexto laboral parece existir un conjunto de “píldoras” que buscan paliar el dolor que muchos trabajadores sienten¹. Ese dolor proviene de distintas condiciones materiales e inmateriales que se viven en el trabajo. En esa medida, el propósito del presente artículo es construir una analogía entre el tratamiento del dolor físico y el tratamiento del dolor-malestar de los trabajadores. Para ello, se examinaron algunas prácticas utilizadas como analgésicos organizacionales y las estrategias de uso por parte del *management* funcionalista, donde el fin justifica los medios (Martino, 2022).

Al hacer una búsqueda en bases de datos con la palabra “*pain*” se encuentran pocas publicaciones (Tai et al. , 2012). No obstante, cuando se ingresa la expresión “*suffering at work*” aparecen muchas más (Gill, 2019; HR Specialist, 2019). Sin embargo, el dolor que aquí se aborda no es a nivel fisiológico, sino ese malestar, angustia, zozobra o incluso sufrimiento que un sujeto-trabajador puede padecer a causa de (y en) su trabajo. Por consiguiente, este artículo contribuye a los estudios organizacionales al cuestionar las prácticas (denominadas aquí analgésicos organizacionales) que el *management* funcionalista emplea para evitar que el trabajador sienta o identifique una causa de dolor.

Ahora bien, esta posible práctica ejercida en las organizaciones, como colectivos humanos, puede equipararse a otras situaciones que, desde la sociología, han llamado la atención de autores como Weber y Bourdieu. El autor alemán en *Economía y Sociedad* (Weber, 2002) explicó que la vigilancia y el control constituyen un dispositivo orientado a lograr la docilidad de los sujetos. Por su parte, el autor francés, refiriéndose a la economía de los bienes

¹ A lo largo del texto se usa la expresión “píldora” para referirse a “analgésicos organizacionales”.

simbólicos (Bourdieu, 2000), expresó que se puede ejercer violencia cuando un sujeto, después de recibir un bien, queda en la obligación de devolverlo. Tal vez esto explique por qué en ocasiones se escucha a trabajadores decir “la empresa nos da, nosotros le damos”, refiriéndose a que ellos como trabajadores deben poner todo su empeño en lograr altos índices de productividad. Esas expresiones, al igual que el sentido de pertenencia o el denominado salario emocional, podrían actuar como sedantes ante un dolor causado por la organización.

De esta manera, el presente documento se ha estructurado así: primero, se abordan el dolor físico, el funcionamiento de los analgésicos y la escala terapéutica de la Organización Mundial de la Salud (OMS). En segundo lugar, se trata el dolor en la organización. Allí se mencionan los efectos del mecanicismo, el reconocimiento del dolor por parte de la escuela de relaciones humanas, algunas consecuencias del *management* funcionalista y los enfoques contemporáneos que reconocen tanto el dolor físico y emocional en el trabajo (como la psicodinámica del trabajo). En la tercera sección se presenta la metodología de investigación: exploración, focalización y profundización (Galeano, 2004). En la exploración se revisan las categorías preliminares del estudio; en la focalización, la indagación se centra en los aspectos asociados con las categorías emergentes para validar los resultados de la fase anterior, y en la profundización se analizan los efectos de los analgésicos para determinar si estaban orientados a paliar los malestares organizacionales. En cuarto lugar, se exponen los analgésicos organizacionales más recurrentes con la siguiente estructura: a) causa del dolor y b) dispositivo que busca paliarlo. Después, en la discusión, se examina la manera como los analgésicos organizacionales afectan la acción de los sujetos-trabajadores. Finalmente, se exponen las consideraciones finales.

Revisión de literatura

Breve mirada al dolor y su tratamiento

El estudio y el tratamiento del dolor son tan antiguos que en *La Odisea* se lee sobre un medicamento que tomado con el vino conducía al total olvido de las penas (Pérez-

Cajaraville et al., 2005). Ahora bien, ¿de qué manera la ciencia ha afrontado el tratamiento del dolor? Para 1564 se realizaba congelación en la zona operatoria como “anestésico”. Las civilizaciones egipcias y amerindias utilizaban la corteza de sauce para calmar la fiebre y el dolor (Moreno & Muedra, 2011), y siglos atrás se concluyó que el narcótico más fuerte era el opio. Hoy, gracias a los adelantos en ciencias como la fisiología, la química y la física, se puede situar al siglo XVIII como el gran punto de inflexión (Pérez-Cajaraville et al., 2005), en términos del tratamiento sistemático del dolor. En la actualidad, los laboratorios realizan pruebas para sus productos, combinando variables que dependen del paciente y del ambiente en el que este se desenvuelve (Vila, 2008, citado por Moyano Moro, 2019).

En cuanto al funcionamiento de los analgésicos, se sabe que los impulsos dolorosos se transmiten al cerebro por los nervios correspondientes y las estructuras de la médula espinal (Divins, 2015). Por ejemplo, el tramadol actúa por unión a los receptores opiáceos específicos y bloqueo de la recaptación neuronal de noradrenalina y la liberación de serotonina (Divins, 2015). A partir del tipo de dolor y su intensidad, los expertos analizan características particulares de los pacientes como edad, peso y género, y con base en esa información determinan el tratamiento adecuado (Moreno & Muedra, 2011). La OMS ha propuesto la escala analgésica asociada a la intensidad del dolor (figura 1).

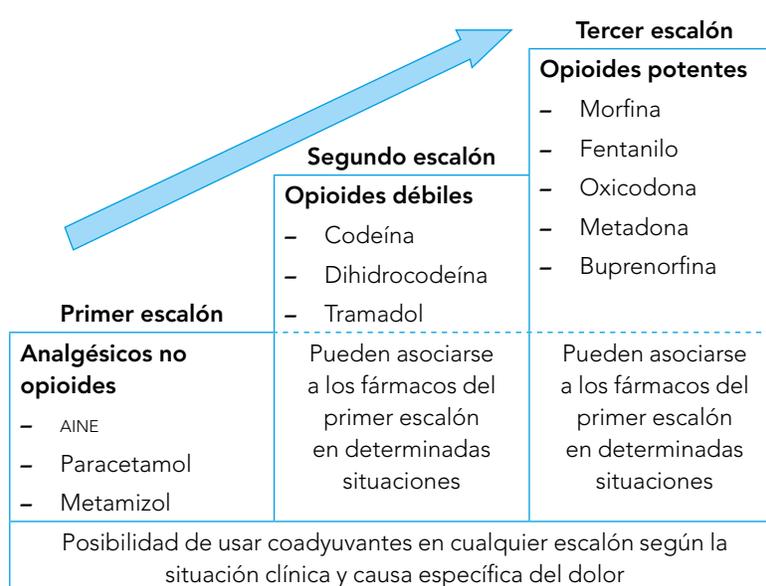


Figura 1. Escala analgésica

Fuente: Moreno & Muedra (2011).

En el primer escalón terapéutico se encuentran fármacos analgésicos como el paracetamol que tiene cierto efecto periférico al bloquear la generación del impulso nervioso doloroso e inhibir la síntesis de prostaglandinas (Moreno & Muedra, 2011). Por su parte, los opioides son los fármacos con mayor eficacia analgésica, se utilizan para aliviar dolores de gran intensidad. Su acción analgésica es el resultado de una acción combinada sobre varias estructuras situadas en diversos niveles del neuroeje, desde la corteza cerebral hasta la médula espinal (Moreno & Muedra, 2011).

El dolor en la organización

En las primeras tres décadas del siglo xx, organizaciones como Ford implementaron las recetas de Fayol y Taylor (Ampuero Velásquez et al., 2018). Es conocido que las recetas de este último autor fueron cuestionadas por los efectos nocivos que el mecanicismo trajo para los trabajadores (Ospina Holguin & Padilla Ospina, 2019). Efectos que en gran parte se mantienen después de más de un siglo. No obstante, los libros de gestión tratan de mostrar un punto de quiebre con los resultados de la investigación liderada por Elton Mayo (Szlechter & Loguzzo, 2020). Con ese estudio, el *management* se dio cuenta de que los trabajadores son seres humanos, que además de tener necesidades materiales, se sienten importantes cuando pueden participar en procesos productivos y administrativos.

Mayo publicó dos libros para evidenciar los dolores que encontró en los trabajadores. En el primero se concentró en los problemas humanos causados por la mecanización de la producción (1933) y, en el segundo, en el impacto que la industrialización tuvo sobre las relaciones humanas (1945). Con esto, el iniciador de la escuela de relaciones humanas evidenció que hay dolores en las organizaciones que son causados, en parte, por el enfoque funcionalista del *management*, donde el fin (la rentabilidad) justifica los medios (Aktouf, 2017).

Cadenas (2016) señaló que el paradigma funcionalista ha sido el enfoque dominante en el *management*, tanto en las escuelas de negocio como en las decisiones de los directivos. Consecuencia de ello es que para lograr más rentabilidad, a muchos gerentes no les importa contaminar ríos, hacer competencia desleal o pagar bajos salarios (Martino, 2022)

(Hernández, 2021). En 2017, *Expansión*, de México, evidenció diez empresas multadas en Estados Unidos por corrupción. En 2019, *Mongabay Latam* denunció a fabricantes de soya y madera sancionados por deforestación en Brasil.

Años después de Mayo, Douglas McGregor lanzó el libro *El lado humano de las organizaciones* (1960). Luego del cual aparecieron numerosas teorías para concebir al trabajador como el *capital más importante*: desarrollo organizacional (Richard Beckhard, 1970), programación neurolingüística (Richard Bandler y John Grinder, 1972), liderazgo transformacional (James MacGregor Burns, 1978), gestión por competencias (David McClelland, 1980), cultura organizacional (Edgar Schein, 1985), inteligencia emocional (Daniel Goleman, 1995) hasta llegar al coaching (John Withmore, 1992).

Ahora bien, si se analizan los trabajos de Naomi Klein (No logo, 2001; Decir no, no basta, 2017), Luis Reygadas (Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la industria, 2009) o Luis Montaña Hirose (Las trampas de la modernidad: Acoso laboral en una organización pública mexicana, 2008) y Hugh Willmott (Fighting Corporate Abuse: Beyond Predatory Capitalism, 2014), se evidencia que aún hoy, sigue habiendo dolores físicos en la organización. Por la presencia de estos existen áreas de salud ocupacional y posgrados sobre salud y seguridad en el trabajo; esas áreas también existen porque algunos órganos reguladores (como los ministerios) buscan vigilar aspectos que afecten la productividad. Por otro lado, si se revisan autores como Christophe Déjours o Isabelle Gernet (Trabajo y sufrimiento, 2009), se constata que en las organizaciones contemporáneas hay otros dolores distintos a los fisiológicos.

Con la psicodinámica del trabajo y la sociología clínica se evidenció la presencia de dolores psíquicos, sufrimiento y malestar en la organización. Por ejemplo, Gaulejac y Aubert (1993), en *El costo de la excelencia*, develaron los dolores anímicos que viven muchos trabajadores, que los han llevado incluso hasta el suicidio. El tema del sufrimiento y del malestar en el trabajo también ha suscitado múltiples investigaciones. Después de *El costo de la excelencia*, se publicaron: *La estrategia del avestruz racional*, escrito por Aktouf (2001), y *Vigilar y organizar*, editado por Fernández Rodríguez (2007). Puede decirse que en las organizaciones contemporáneas existen malestares y dolores psíquicos que afectan la salud mental (Bhattacharya & Ray, 2021; López et al., 2021). Tal como se indicó en la “Introducción”, el dolor que se investigó no es fisiológico sino ese malestar,

desazón, estrés o sufrimiento que un sujeto puede identificar a causa de su trabajo ligado a una organización. Un ejemplo de estos malestares es lo que Han (2020) denomina la presión para producir, mientras que otros dolores devienen de la precariedad en el trabajo (Sharma, 2022; Palma-Vasquez et al., 2022; López et al., 2021; Haro et al., 2020).

Para el análisis que aquí se plantea sobre los analgésicos organizacionales, el problema del dolor está en las circunstancias en las que este trabajador contemporáneo se encuentra. Por ejemplo, ya no hay estado de bienestar organizacional. Al menos, no en términos de satisfacción personal y realización del sujeto. (Garcés & Stecher, 2021). Lo que se observa, de acuerdo con Garcés y Stecher (2021), es que las empresas ofrecen beneficios extralegales y muchas veces lo hacen porque el salario material es irrisorio; para compensar esa falta en el salario, otorgan el llamado salario emocional. Es decir, el salario emocional parece un paliativo. Por otro lado, ya no hay posibilidad de jubilarse en una empresa (Martino, 2022). Ya son pocas las personas que acceden a contratos a término indefinido. En sociedades como la mexicana, la ecuatoriana o la colombiana, los empresarios cada vez vinculan menos a su fuerza de trabajo con contratos de larga duración. Además de contratos de corta duración, la fuerza de trabajo es vinculada incluso a través de entidades intermediarias (Escuela Nacional Sindical [ENS], 2021), y no directamente con la empresa, lo que va socavando la idea de *sentirse parte de*. Los salarios de los trabajadores no incrementan al ritmo del costo de vida ni al ritmo de los salarios de altos directivos. En muchas ocasiones, los empleados no tienen seguridad social (ENS, 2021). En otras son vulnerables ante despidos injustificados y reciben amenazas de sanciones, hasta por omitir labores que no están en sus funciones. Todas estas características del trabajo contemporáneo se constituyen en *otros dolores* que el trabajador padece (Vargas Jimenez & Pérez Ramos, 2019). Pero, ¿cómo es posible este panorama cuando en el discurso de los directivos se habla de que el capital humano es lo más importante para las empresas?

Tal vez haya empresas donde no existan las condiciones que se acaban de describir, pero son pocas (Julià et al., 2017). Los datos muestran que en muchas organizaciones se viven situaciones como esas o peores. Esas condiciones precarias de trabajo (Oxfam, 2022), así como el autoritarismo de algunos jefes, las amenazas y el acoso, son fuentes de dolor para los sujetos-trabajadores. Aun así, muchos trabajadores parecen estar felices en sus organizaciones (Garcés & Stecher, 2021). Una posible explicación para esto último es que, con las altas tasas de desempleo, los trabajadores asumirán los comportamientos y

actitudes que juzguen correctos para mantener sus empleos. Con lo anterior, puede decirse que en las organizaciones contemporáneas existen malestar, sufrimiento o dolor psíquico:

La respuesta que aquí se plantea a ese interrogante es lo que caracteriza el mundo del trabajo contemporáneo, en sus términos más amplios, es la experiencia del malestar antes que la de un sufrimiento intenso y generalizado (...). Consideramos aquí que lo que se presenta en el mundo del trabajo contemporáneo es, de un lado, la generalización del malestar y, de otro, la intensificación del sufrimiento (Orejuela, 2018, p. 109).

Pues bien, aunque se dijo que muchos trabajadores parecen estar felices en sus trabajos, no se puede olvidar que otros trabajadores manifiestan no estar conformes (Portafolio, 2021). Para este análisis, interesan los primeros, para ver cómo operan allí los analgésicos organizacionales. Si los trabajadores están felices, aun con las condiciones de trabajo contemporáneo y la precariedad rampante (Sumathi & Velmurugan, 2020; Yester, 2019; OCDE, 2019) surge una pregunta: ¿qué explica que esos dolores no se sientan o no se sientan tanto? Pareciera que ese dolor se trata con analgésicos organizacionales.

Metodología

La investigación siguió el método de Galeano (2004), que plantea tres grandes etapas: exploración, focalización y profundización. En la *exploración* se elabora un tamizaje, tanto de los actores como de las categorías preliminares del estudio. En este caso, se exploró, con los participantes de la pesquisa, qué malestares o dolores han tenido producto de su relación con un trabajo en una empresa y qué acciones se implementaban en la organización que, de acuerdo con los objetivos de la investigación, pudieran catalogarse como posibles analgésicos. En la *focalización*, el estudio se centra en los aspectos que arroja la exploración (Wodak & Meyer, 2003), que son conexos con las categorías de la investigación. En función de la rigurosidad metodológica, esta fase apunta a validar lo que arroja la fase anterior. En este caso, el proceso se centró en las causas de los dolores y malestares que arrojó la etapa anterior. Del mismo modo, el examen de esta parte abordó las acciones que emprende la organización (posibles analgésicos), para determinar si estaban orientadas a atenuar las dificultades que, para los

participantes del estudio, se constituyen en dolores organizacionales. Finalmente, como es propio de las investigaciones con un enfoque comprensivo, más que generalizar los resultados se busca profundizar en los fenómenos estudiados (Alvesson, 2011). En esta etapa se indagó por el efecto de los analgésicos en los trabajadores entrevistados y su subjetividad. En la siguiente tabla se presentan, de manera resumida, las tres etapas: exploración, focalización y profundización. Posteriormente, se detalla cada una de estas.

Tabla 1. Tabla resumen de la metodología

Etapas	Categorías de análisis	Herramienta de producción de información	Forma de aplicación	Algunas preguntas y análisis
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> Dolores/ malestares Acciones/ analgésicos 	<p>Encuesta (102 encuestados).</p> <p>Herramienta: formulario de Google.</p> <p>Personas que actualmente están trabajando, entre 18 y 51 años; con nivel de estudios de bachillerato, tecnológico y carrera profesional. En su mayoría son personas que tienen cargos operativos, de staff y algunos administrativos (16).</p>	<p>Formulario de Google</p> <p>Se creó el enlace y se envió la invitación para que quienes quisieran, respondieran la encuesta.</p> <p>Al final de la encuesta se preguntó si la persona estaba dispuesta a participar en una entrevista en la siguiente etapa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué situaciones le generan malestar, desazón o sufrimiento en la organización actual? ¿Qué cree que ocasiona esa situación? ¿Cómo afronta usted la situación o el malestar? ¿Qué acciones ha observado que la organización tiene previstas para mitigar el malestar? Se hizo un listado de los dolores y las acciones y se tomaron los más recurrentes para la siguiente etapa.
Focalización	<ul style="list-style-type: none"> Causas de los dolores Acciones desde la organización 	<p>Entrevista (16 participantes).</p> <p>La población proviene de la encuesta. Cargos operativos (9), staff (4), administrativos (3).</p>	<p>Para iniciar la entrevista se le mostró a los entrevistados el listado de los dolores y acciones más recurrentes. La entrevista duró en promedio media hora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se focalizó en las respuestas a las preguntas 2 y 4 de la encuesta. Se analizó si las acciones que emprende la organización pueden tener la categoría de analgésicos organizacionales.
Profundización	Efecto de los analgésicos	<p>Grupo focal (1 con 7 participantes).</p> <p>Cargo operativo (4), staff (1), administrativo (2).</p>	<p>Del total de entrevistados se invitó a un grupo de personas a participar en la siguiente etapa. Se escogió a las personas con mayor disponibilidad de tiempo y mejor disposición mostrada durante la entrevista.</p>	<p>Se categorizó con los participantes y se analizó el efecto de los analgésicos organizacionales. Un ejemplo: Eso me da la fuerza para seguir adelante, de manera que, si soy feliz, o, al menos me siento feliz, entonces no me dejo amilanar.</p>

A continuación, se detalla, para cada uno de los tres momentos (exploración, focalización y profundización), las herramientas de producción de la información, la forma de aplicación y el análisis de los datos. Es importante precisar que una vez terminado cada momento o etapa se continuó con la siguiente.

Exploración

Para esta etapa se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información. Se empleó esta técnica porque permite llegar a una mayor cantidad de trabajadores. Dado que el propósito era tener un panorama general de los dolores de los trabajadores y las acciones emprendidas por la empresa, se utilizaron preguntas abiertas; por ejemplo: ¿Qué situaciones le generan malestar, desazón o sufrimiento en la organización actual? ¿Qué cree que ocasiona esa situación? ¿Cómo afronta usted la situación o el malestar? ¿Qué acciones ha observado que la organización tiene previstas para mitigar el malestar? Al final de la encuesta se preguntó si la persona estaba dispuesta a participar en una entrevista, en la siguiente etapa de la investigación.

De otro lado, se acudió al formulario de Google. Se construyó la encuesta, se creó el enlace y se envió la invitación para que quienes quisieran, respondieran voluntariamente el cuestionario. En total, se obtuvieron 102 encuestas diligenciadas completamente. Los resultados que arrojó el formulario fueron descargados en formato Excel. Lo que se buscaba con la encuesta era una mirada general a las causas del dolor/malestar en la organización. Allí, los encuestados indicaban cualquier dolor o malestar que hubieran sentido en el trabajo y le asignaban una causa.

Para el análisis de la información arrojada en la encuesta se elaboraron dos listados. Uno con los dolores (y sus respectivas causas) y el otro con las acciones. Dichos listados se construyeron por la frecuencia o recurrencia de las respuestas. Las respuestas y expresiones utilizadas por los encuestados fueron codificadas para construir las categorías emergentes e identificar la frecuencia de las respuestas (por ejemplo, la “producción de expectativas” se nombró PDE). De allí se tomaron los elementos más recurrentes para la siguiente etapa (Figura 2).

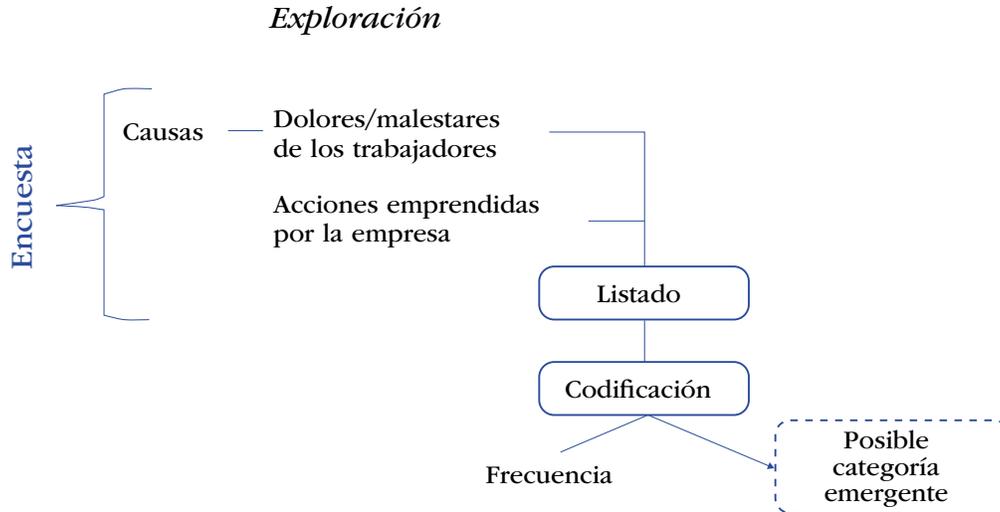


Figura 2. Exploración

Focalización

En esta fase se acudió a la entrevista semiestructurada para la producción de la información porque esta técnica permite, a través del diálogo y la validación con los mismos entrevistados, la construcción colectiva de categorías emergentes (Alvesson, 2011). Del total de personas que respondieron la encuesta y que manifestaron su disposición para continuar participando en la investigación, 16 fueron entrevistados. Para la fecha de la entrevista, todos se encontraban trabajando en empresas en distintos sectores económicos como comunicaciones, servicios de salud, metalmecánica, alimentos, educación, etc. Se entrevistaron diez hombres y seis mujeres, cuyas edades oscilaban entre los 24 y 51 años.

En cuanto a la manera de proceder, la entrevista duró, en promedio, media hora. De las 16, cinco fueron realizadas a través de teleconferencia (Zoom, Meet) y las demás cara a cara. Al iniciar la entrevista, se mostraba el listado de los dolores y acciones más recurrentes, producto de la etapa anterior. Para cada una de esas situaciones, la indagación se centró en las respuestas a las preguntas 2 y 4 de la encuesta. La pregunta 2 estaba relacionada con causas del malestar/dolor identificado por los trabajadores. La pregunta 4 se enfocaba en las acciones empleadas por la organización para mitigar el malestar.

Se pidió a las personas que explicaran o ejemplificaran porqué esas son acciones encaminadas a mitigar el dolor. En la parte final de la entrevista, se invitó al participante a analizar si esas acciones pueden tener la categoría de analgésicos organizacionales.

El análisis de esta etapa permitió transitar de respuestas largas y codificadas (otorgadas en la encuesta), a la construcción de categorías emergentes como “sentido de autorresponsabilidad”. Ahora bien, cada una de esas categorías se fue llenando de contenido, para utilizar los términos de Galeano (2004) y de Bonilla y Rodríguez (2005). Para hacerlo se utilizaron los ejemplos que los mismos participantes aportaban, tal como se evidencia en la tabla 1 (*Resultados*).

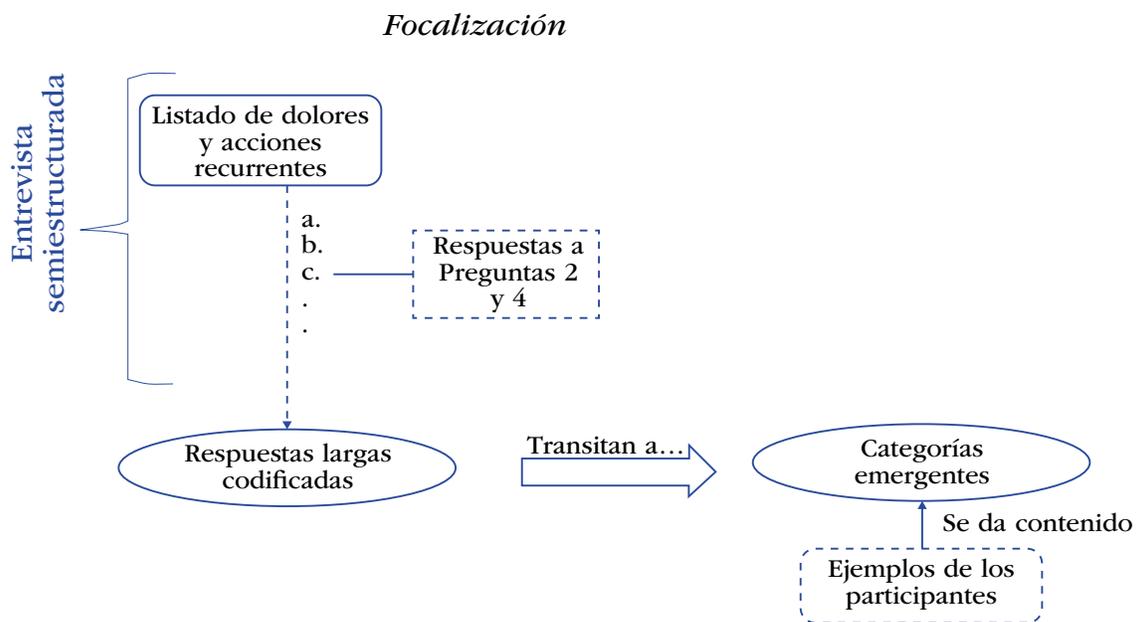


Figura 3. Focalización

Profundización

En esta se acudió al grupo focal porque, a través del debate, los mismos participantes pueden validar lo que las fases anteriores arrojaron. En otras palabras, si la focalización había construido unas categorías emergentes (como el denominado “*mundo material*”), en este momento era importante precisar qué se quería decir con ello. Adicionalmente, esta etapa examinó si efectivamente se podía considerar esa categoría como un analgésico organizacional, en el sentido de acciones encaminadas, desde la gerencia, a paliar y no necesariamente a atacar la causa del dolor.

En el grupo focal participaron siete personas de las que habían sido entrevistadas. Esas personas fueron seleccionadas, fundamentalmente, por su disponibilidad de tiempo y espontaneidad durante las entrevistas. El desarrollo de esta técnica duró cerca de 130 minutos y se realizó en instalaciones de la universidad.

En cuanto al análisis, este se inició durante el mismo grupo focal: se categorizó con los participantes y se analizó el efecto de los analgésicos organizacionales en los trabajadores. Para ello se construyó una matriz en donde se incluía, en una columna, la categoría (o analgésico) y en las siguientes la manera como opera dicho analgésico, es decir, el efecto de paliar el dolor. Esto se acompañó de expresiones que permitían darle sentido a la categoría, por ejemplo: *“Eso me da la fuerza para seguir adelante, de manera que, si soy feliz, o, al menos me siento feliz, entonces no me dejo amilanar”*.

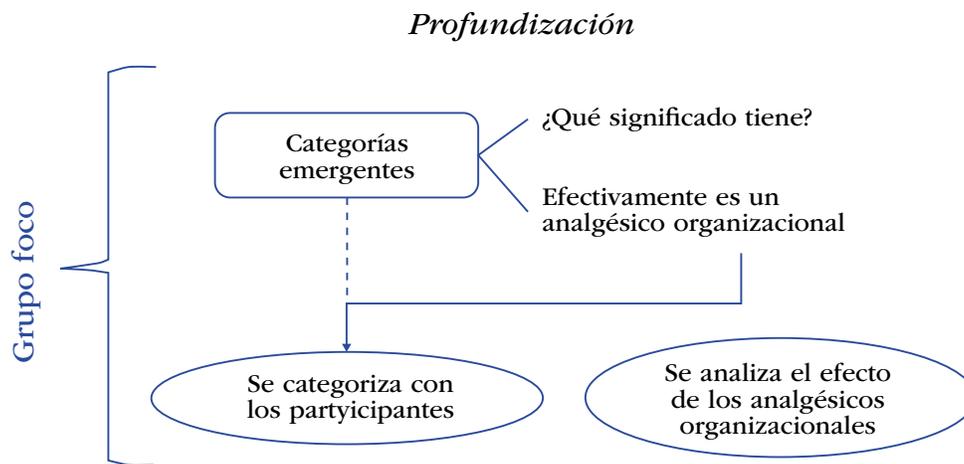


Figura 4. Profundización

Tabla 2. Tabla de análisis para profundización

Analgésico organizacional	Efecto sobre el dolor
1.	a. b.
2.	a. b.

Resultados

De los analgésicos organizacionales rastreados durante el análisis, se hizo una agrupación de acuerdo con su naturaleza. En esta sección se exponen los analgésicos y en la siguiente se presenta la discusión. Se encontraron cuatro tipos de analgésicos, que se describen por ser recurrentes y naturalizados. La descarga de la responsabilidad en el otro o el sentido de autorresponsabilidad consiste en que se le asigna o entrega la responsabilidad al trabajador; es él quien debe asegurar, por ejemplo, automotivación o sentido de pertenencia. En segundo lugar aparece la permanente producción de expectativas, se trata de un conjunto de píldoras que se observan desde los procesos de selección, cuando se le dice al candidato “*aquí usted puede progresar*”; incluso confundiendo progreso social con progreso económico (de Gaulejac & Hanique, 2015). En tercer lugar, están los mensajes disuasivos, que consisten en ideas penetrantes que se escuchan en las inducciones, las capacitaciones y los contextos organizacionales; por ejemplo: “*somos una familia*”. Finalmente, si esos analgésicos no son suficientes, y se requiere ir a otro nivel de intensidad, existen otras píldoras que se pueden llamar los aspectos materiales. Se trata de aquellas cosas que la empresa da a los empleados y que, de alguna manera, son más tangibles, como por ejemplo la capacitación y este o aquel incentivo económico. Esos grupos de analgésicos se presentan resumidos en la tabla 3, con sus respectivos ejemplos, tomados de las entrevistas. Durante esta sección y la siguiente, las expresiones tomadas de los entrevistados se ponen en *cursiva*.

Tabla 3. Agrupación de analgésicos

Tipología del analgésico	Ejemplos
La descarga de la responsabilidad en el otro: la autorresponsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Si la empresa gana, ganamos todos • Sentido de pertenencia • Automotivación • Empoderamiento • La idea de mente sana cuerpo sano
La permanente producción de expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Salario emocional • Expectativas de ascenso • Idea de que hay aprendizaje • Idea de que hay crecimiento personal

Tipología del analgésico	Ejemplos
Los mensajes disuasivos-penetrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Somos una familia • La idea de bienestar; luche por su bienestar • La idea de la felicidad • Cuando nos pasa algo negativo, es por algo o es porque vendrán mejores cosas • Dé la bienvenida a todo cambio; véalo como una oportunidad • Si la empresa gana, ganamos todos
Los aspectos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Soft-hard • Capacitación • Bonificaciones e incentivos • Beneficios extralegales: cursos de inglés, de baile, clases de yoga

La autorresponsabilidad

Para los investigadores en gestión es claro que hasta la primera mitad del siglo xx la “labor” del administrador era, entre otras, guiar y controlar la fuerza laboral (Ampuero Velásquez et al., 2018). Para hacerlo, usualmente ese administrador se apoyaba en tácticas como *la zanahoria y el garrote*: incentivos y amonestaciones. Años después, se configuraron un par de categorías en la psicología conductista: reforzamiento positivo y reforzamiento negativo. En el primer caso se busca estimular un comportamiento para que se repita, y en el segundo, desestimular un comportamiento para que se extinga. Con esta lógica, los administradores fueron invitados a utilizar el reforzamiento positivo, bajo el manto de que esa sí era una práctica humanista. Tiempo después quedó claro que ofrecer zanahoria u ofrecer garrote para que se haga o se deje de hacer algo son dos maneras de manipular al otro (Wilmott, 1986).

En cualquier caso, lo que concierne para el análisis de esta táctica es que era el administrador quien tenía la responsabilidad de lograr que el trabajador se aplicara a hacer su trabajo. Sin embargo, en las últimas décadas se ha observado cómo, sin abandonar del todo el reforzamiento positivo y negativo ejercido por el jefe, se le ha ido dando al trabajador la tarea que sea él mismo quien ejerza esa labor de guiar(se) y controlar(se) en su trabajo. La técnica más clásica ha sido el *empowerment* (de León-Vázquez et al., 2021). Pero, además, existen otras píldoras como el llamado a tener *sentido de pertenencia* o la idea de que *si la empresa gana, ganamos todos*. Con estas píldoras se busca que el trabajador se convenza a sí mismo de que no necesita de un jefe que lo llame al orden

o que le inculque compromiso (Aktouf, 2017), porque si él tiene sentido de pertenencia con eso bastará. Es decir, se le ha ido cargando al trabajador la responsabilidad de que él mismo se administre y se automotive. En el caso de la motivación, se ha acudido a los conceptos de motivación extrínseca y motivación intrínseca para declararle al trabajador que la motivación, en gran parte, depende de él mismo.

Ahora bien, ¿Por qué se ha incluido en este grupo de analgésicos organizacionales la idea de *mente sana, cuerpo sano*? Porque naturalmente los cuerpos insanos en la fuerza laboral no son muy útiles (Yester, 2019). Para los especialistas de la salud ocupacional “es muy costoso tener que enviar a un trabajador a su casa con una incapacidad por varios días, tener que pagarle ese tiempo y, además, tener que pagarle a otra persona para que haga el trabajo en ausencia del primero”. Así que si la fuerza de trabajo se autorresponsabiliza de renovar sus chacras, buscar su paz interior y su superación personal, se esperaría que sus cuerpos estén sanos y robustos para ser aplicados al trabajo. Ahora bien, el punto de discusión en esta parte no es si el cuerpo sano es consecuencia directa de la paz interior. Es evidente que la salud depende de múltiples factores (OMS, 2004). Lo importante acá es que también se le entrega la responsabilidad al trabajador para, probablemente, no tener que lidiar con procesos de incapacidades en el área de salud ocupacional.

La permanente producción de expectativas

Muy probablemente, por su naturaleza, el ser humano se construye expectativas. Expectativas frente a su vida personal, familiar, social y también ante su trabajo. Por ejemplo, de acuerdo con sondeos que hacen entidades como Acrip o Adecco, gran parte de los trabajadores desean cambiar sus empleos por un lugar más cerca de sus residencias, por una mejor proyección laboral o por un salario mayor (Netcommerce, 2022). En el campo organizacional, además de las expectativas que el mismo trabajador puede hacerse, resulta que los directivos también le producen expectativas. Esto se aprecia desde la entrevista de trabajo, cuando se le dice al candidato que en esa empresa él podrá, con trabajo y disciplina, ascender a mediano plazo o cuando se le dice que en la empresa él o ella podrá aprender muchas cosas. Ahora bien, el asunto problemático acá no es que haya aprendizaje. No obstante, como herramienta del *management*, la expectativa de que se puede aprender puede ser muy cautivadora (Zardel Jacobo, 2016; Cruz Kronfly, 2021). Es más, el candidato sabe que si no muestra interés o disposición a aprender en la

entrevista, eso le restará puntos. De manera que no se puede sembrar la duda de que no se quiere aprender. Al parecer esto hace que la expectativa de crecimiento y aprendizaje sea fácilmente instalada en la mente de las personas. Adicional al proceso de selección, los directivos producen expectativas sobre salarios, bonificaciones, incentivos, permisos, ascensos. Usualmente se vende la idea de que, aquí, en esta o acuesta empresa, usted tiene la gran oportunidad de lograr crecimiento personal (Goldman, 2020).

Recuérdese que una de las maneras como actúan los analgésicos es inhibiendo y bloqueando impulsos nerviosos. Si se considera lo que se dijo atrás, en el sentido de que los trabajadores saben que hay que cuidar el trabajo, más el hecho de que el ser humano se crea expectativas, entonces generar expectativas será un buen analgésico organizacional para bloquear las apatías de los trabajadores o para inhibir sus sensaciones producidas por malas condiciones de trabajo. Un buen ejemplo de este tipo de analgésicos organizacionales es el llamado salario emocional (Hassanein & Özgit, 2022).

En muchas ocasiones se escucha el siguiente mensaje en una entrevista de trabajo: “además de lo que usted recibe de forma material, monetaria o económica, aquí le damos salario emocional”. El problema viene cuando a un trabajador le pagan un 30% menos de lo que paga el mercado por ese puesto y se pretende compensar esa falta con un salario emocional, es decir, con clases de tango o con buen trato y “ambiente laboral”. El buen trato debería ser una obligación si la empresa dice que se preocupa por sus colaboradores, ese fue uno de los hallazgos de Elton Mayo (Hassanein & Özgit, 2022). El problema es que ese trabajador, al que se le paga 30% menos y se le “equilibra” con salario emocional, debe pagar arriendo, transporte y mercado. En la inmobiliaria o en el supermercado no le reciben buen trato o clases de tango como forma de pago del arriendo o del mercado.

Estas expectativas, vistas como analgésicos organizacionales, se pueden revisar desde la dupla *hard-soft* (de Gaulejac & Hanique, 2015). El *soft* es algo que atrae, que cautiva, y el *hard* es el esfuerzo que debo hacer para alcanzar el *soft*. Si un trabajador quiere tener un ascenso o un mayor salario debe realizar un esfuerzo, o incluso un sacrificio, como trabajar horas extras o llevar trabajo para la casa. El *soft* es algo que seduce, y que fundamentalmente justifica el *soft* (Higuita López, 2020).

Los mensajes disuasivos-penetrantes

La siguiente familia de analgésicos organizacionales está constituida por un conjunto de mensajes que logran penetrar la mente y la subjetividad de los trabajadores. La subjetividad se puede entender como una valoración personal sobre un asunto o idea que incluye emociones y sentimientos en las percepciones sobre objetos, personas y sucesos. La subjetividad es propia del sujeto singular: su conjunto de percepciones y conceptualizaciones de su manera de pensar, de ver el mundo, de ser o sentir. Algunos de los mensajes más clásicos son *Somos una familia* y *Si la empresa gana, ganamos todos*. Efectivamente estos mensajes terminan calando en la mente de las personas o troquelando la subjetividad de los trabajadores cuando estos empiezan a trabajar sobre sí mismos y sus formas de pensar o de actuar porque se sienten parte de la *familia empresarial*. Por esta razón, algunos autores sostienen que las técnicas de gobierno empresarial sobre las subjetividades coexisten con las técnicas del yo (Anzola Morales, 2018). Lo importante para la filosofía del *management* funcionalista es que si el trabajador ve a la empresa como una familia, no le va a hacer los reclamos que le haría si no se sintiera parte de ella. En otras palabras, estos mensajes tienen el efecto de inhibir una acción o sensación. La principal consecuencia de esa inhibición es que los reclamos que los trabajadores le harían a la empresa pueden ser matizados o desvanecidos.

Otros mensajes apuntan a instalar en los sujetos la necesidad de luchar por el éxito, el bienestar o establecer la idea de que cuando nos pasa un evento negativo, es por *algo* o es porque vendrán mejores cosas. Pero, como se verá, de lo que se habla en las organizaciones es de un bienestar asociado a actividades de recreación; no se habla de bienestar en el sentido de un estado personal e íntimo (relacionado con la satisfacción o la realización del sujeto) o de un bienestar asociado a las capacidades (Nussbaum, 2012). Evidentemente, si un trabajador instala esa idea en su mente, de que lo malo que le sucede es por algo, soportará la vulnerabilidad que tiene en su contrato laboral (si tiene uno), y soportará amenazas y malas condiciones laborales porque *vendrán cosas mejores*. Veamos un caso particular de este tipo de analgésicos.

Bajo el nombre de reestructuración administrativa se despiden personas, se crea incertidumbre entre los trabajadores y se asignan más tareas y responsabilidades a los colaboradores, casi siempre, con el mismo salario (Ampuero Velásquez et al., 2018). Pero

ante situaciones como esta, de reestructuración administrativa, se envía el siguiente mensaje disuasivo: *Dad la bienvenida a todo cambio; vedlo como una oportunidad*. Después de incrustar ese mensaje en el imaginario colectivo de los trabajadores, la consecuencia parece ser esta: Si usted se opone, podrá ser señalado; por consiguiente, la persona evitará ser marginada producto de sus propias acciones. Así que el efecto del analgésico será apaciguar los ánimos enrarecidos, derivados de un cambio en las funciones.

En el caso de la idea de bienestar, estos mensajes logran el propósito de que las personas los interioricen. Es decir, que los hagan suyos, hasta el punto de que muchos trabajadores se sienten convencidos de que deben luchar por su bienestar y cuando las cosas no les salen como querían, no cuestionan el entorno o las políticas de la empresa (Hernández Madroñero et al., 2019) sino que se consideran a sí mismos como responsables de no lograr el bienestar o el éxito. Cuando se internalizan estos mensajes, las personas terminan culpándose de no haberlo hecho bien o no haber hecho suficiente para lograr la felicidad o el bienestar y, por consiguiente, no sienten que es la empresa la que, con la reestructuración administrativa, les truncó muchos de sus planes.

Los aspectos materiales

Las organizaciones otorgan cosas a los trabajadores que se podrían llamar aspectos materiales. Son materiales porque, aunque no sean dinero, son cosas tangibles que las personas pueden usufructuar. El caso más clásico, surgido en las entrevistas, es la capacitación. Con esta se ha construido la representación de que un claro indicador de que la empresa se interesa por los trabajadores es el hecho de que los capacita (Higuera López, 2020). Pero, además de la capacitación, se sabe que las organizaciones otorgan premios y bonificaciones a quienes materialicen su compromiso superando los estándares de productividad.

Lo importante de estos elementos es que, por ser tangibles, se convierten en verdaderas recompensas, lo que alimenta la representación de que efectivamente los trabajadores son importantes para las organizaciones (Mandiola, 2018). Una consecuencia de ello es que ante una situación como la exigencia de trabajar algunas horas más en una jornada laboral, los trabajadores se van a sentir inclinados a aceptar esa exigencia sin recelo alguno. En efecto, participantes en el estudio manifestaron que *“la empresa nos da, nosotros le damos”* para

referirse a que, después de haber recibido una bonificación, se sentirían desagradecidos si no acatan la orden de trabajar algunas horas de más.

Un elemento adicional relacionado con los aspectos materiales tiene que ver con lo que se conoce como beneficios extralegales. Es decir, aquello que la organización decide otorgar a los trabajadores. Hablamos de actividades asociadas a los programas de bienestar como cursos de inglés, clases de baile o conferencias de superación personal. En términos de Bourdieu (2000), es un intercambio de bienes “simbólicos”. Se pone simbólicos entre comillas porque son cosas muy tangibles las que se le otorgan a los trabajadores. Con simbólicos, el sociólogo francés quiso significar que cuando se recibe, a su vez, se queda en deuda. De esta manera, estos elementos materiales son un analgésico organizacional porque construyen ese temor de sentirse desagradecido o el compromiso aún ante las vicisitudes que la misma organización nos ofrece (Parker & Racz, 2019). Esos aspectos materiales, que sitúan al sujeto en el terreno del intercambio simbólico, llevan a inhibir sentimientos vía compromiso o efecto de sentirse en deuda. Pero, cuando se habla de programas de bienestar, se habla de un conjunto de actividades que son diferentes al bienestar entendido como un estado del sujeto. A continuación se presenta el análisis en términos de los efectos de estas prácticas.

Discusión

Los efectos esperados con los analgésicos organizacionales son ocultar el dolor o tratar de inmunizar a los sujetos-trabajadores frente al dolor. Pero, ¿por qué se requieren analgésicos organizacionales? Ya se mencionaba atrás: la aplicación del taylorismo trajo efectos nocivos para la salud física y mental de muchos trabajadores. Por eso se creyó que la denominada escuela de relaciones humanas, con sus multifacéticas aristas (Dávila, 2001), era una solución o una cura. Por ejemplo, se habla de motivación con la máxima de que *empleados motivados son más productivos* (Anzola Morales, 2018). Esto es así, tal vez, porque la motivación le sirve al sujeto para impulsar sus acciones, en este caso hacia el proceso productivo.

En nuestra analogía, el discurso de la motivación podría tener efecto similar a los opiáceos. Los opiáceos como la morfina, actúan sobre los receptores opioides de las neuronas del sistema nervioso, emulando el poder analgésico de los opiáceos endógenos (Divins, 2015). En el *management*, la motivación vino a convertirse en un paliativo porque, probablemente, un empleado motivado no siente las cosas de la misma manera que uno desmotivado. Así, se puede declarar, con base en los participantes del estudio, que la motivación puede tener un efecto sobre el dolor de no recibir el pago que se considere justo de acuerdo con el perfil del trabajador. En otras palabras, si un salario injusto es causante de dolor, ese dolor se trata con *motivación* y, mejor aún, con *automotivación*. Si se requiere más intensidad, con *motivación intrínseca*. De esta manera, en esta sección se exponen dos temas: la acción de los analgésicos organizacionales y la búsqueda de la felicidad como un potente opioide.

La acción de los analgésicos organizacionales

Muchas de las prácticas introducidas por el funcionalismo para marcar la gestión (como la administración del tiempo) persisten después de más de un siglo (Chinchay-Tisoc et al., 2022). Probablemente muchas de esas prácticas siguen generando dolor. Por lo tanto, se requiere suavizarlo. Lo más interesante es que ese conjunto de males y malestares no solo generan dolor físico sino también emocional y psicológico, como la denominada insatisfacción laboral (Miguel et al., 2021). En otras palabras, dado que las condiciones de trabajo en la actualidad están bastante deterioradas, se hace necesario acudir a unas cuantas píldoras para atenuar el dolor. Atenuar es mitigar, disminuir o paliar, pero no es resolver.

Acá se puede continuar el paralelo con los fármacos. Ya se ha visto que en el contexto organizacional hay analgésicos de tipo expectativas, autorresponsabilidad, mensajes y aspectos materiales, con una escala de intensidad y propósito. Cuando se incrementa la intensidad en el dolor físico, a los fármacos se les añaden opioides débiles correspondientes al segundo escalón y si estos no controlan el dolor, se accede al tercer escalón, correspondiente a los opioides más potentes que no tienen techo analgésico (Moreno & Muedra, 2011). Pero, ¿cómo operan los analgésicos organizacionales?

El efecto de los analgésicos organizacionales parece darse así: se ejerce presión al sujeto para que no sienta dolor (y esto se hace casi que satanizando el dolor). Es decir, en la organización no se ofrecen charlas para el disfrute del dolor. Al contrario, allí de eso no se

habla. Adicional a la presión, se ha configurado en el imaginario colectivo la idea de que es imperativo buscar la felicidad. La sociedad contemporánea, en general, y la sociedad del rendimiento, en particular, buscan la felicidad y su mandato es “sé feliz” (Han, 2021).

Byung Chul-Han (2014, 2021) describe el tránsito de una sociedad disciplinaria a una sociedad del rendimiento. En la sociedad disciplinaria se aplica el dolor. Es decir, para alcanzar ciertos objetivos, se puede utilizar deliberadamente el dolor. La obligación, la prohibición y la amenaza que han sido útiles para lograr ciertos propósitos, no solo en cárceles sino también en empresas, están siendo transmutados en la felicidad. La sociedad del rendimiento se apoya, entre otros aspectos, en la idea de la felicidad. La felicidad es una meta y una obligación. Si la píldora de la motivación no es suficiente, ahora se *administra* la necesidad de ser feliz. Ahora bien, si se logra la felicidad, esto traerá una consecuencia sobre el sujeto-trabajador: el ímpetu. Ese ímpetu termina encausándose a la acción de las siguientes maneras:

- Con ímpetu soy capaz de afrontar las vicisitudes que me depara la vida y, de lado, las que me depara el trabajo. Ese ímpetu me da la fuerza para seguir adelante, de manera que, si soy feliz o me siento feliz, entonces no me dejo amilantar. En otras palabras, veo que hay precariedad laboral, pero eso no me detendrá ni me quitará mi derecho a ser feliz. Recordemos que una de las acciones de los analgésicos es bloquear la generación del impulso nervioso doloroso; por tanto, los analgésicos organizacionales también logran bloquear, en este caso, la generación de malestar causado por la precariedad laboral, de manera que, aunque exista esa realidad “exterior”, el sujeto no se deje amilantar. Es, en suma, una auténtica producción de subjetividades (Zardel Jacobo, 2016). La sensación de felicidad parece otorgar fuerza para afrontar o bloquear esas situaciones desfavorables.
- Las emociones son muy útiles para emprender acciones. Están asociadas al sistema límbico y, por tanto, se convierten fácilmente en el combustible para la acción (sobre todo la acción necesaria en mi trabajo). Si me embarco en la tarea de ser feliz, debo proveerme de emociones positivas y cuando reciba instrucciones, las emprenderé con ahínco. Esto sugiere un efecto en

la subjetividad de los trabajadores, tal como es entendida acá. En otras palabras, la emoción no me da espacio para la reflexión, sino que me impulsa rápidamente a la acción. No es gratuito que se hable de capitalismo de la emoción (Illouz, 2007). La sensación de felicidad parece estar acompañada más de emociones que de reflexiones. De manera que, en este caso, la acción del analgésico organizacional es inhibir la reflexión, así como las sensaciones y sentimientos negativos. Esto lo hace apoyado en emociones positivas.

- Otra manera como el ímpetu termina encauzado en acción es la “nueva” manera de ver las cosas cuando nos embarga la felicidad. Un participante reflexionó: “La felicidad me permite tener otra visión de la vida y de mi rol en ella: lo malo no importa; mantengo la frente en alto”. Ahora bien, si la felicidad se ve como el resultado de una conquista, entonces puedo ser feliz haciendo bien mi trabajo. Es decir, mi trabajo sería un camino para la felicidad, y esto beneficia la productividad. Lo que se busca con este analgésico organizacional es sublimar, pero no en el sentido de enaltecer sino en el de *evaporar*. Se trata de transfigurar los impulsos inconscientes en actos más aceptados, organizacionalmente hablando: hacer bien mi trabajo me ayuda a ser feliz. Esta idea se filtra fácilmente en el propósito de edificar un balance entre la vida y el trabajo (Haar et al., 2018). No solo la felicidad es buena; lo mejor es que, si además me doy cuenta de que el trabajo ayuda a ser feliz, entonces...
- La felicidad, o al menos la sensación de felicidad, parece ser ajena al dolor. Es decir, si soy feliz, no me duele. O, aunque me duela, soy feliz y no me importa el dolor pues lo atenúo. Recordemos que se entiende por medicamento toda sustancia que sirve para tratar enfermedades o que pueda administrarse para restaurar o modificar las funciones fisiológicas, ejerciendo una acción inmunológica o metabólica (Moyano Moro, 2019). Para nuestro caso, la idea de la felicidad es una de las píldoras que se vuelven eficaces para combatir el dolor. Por consiguiente, vale la pena detenerse acá.

La búsqueda de la felicidad como potente opioide

En esta era de la hipermodernidad (Cruz Kronfly, 2021), la idea de felicidad se explota como uno de los principales analgésicos organizacionales. Si se logra administrar esta píldora de manera que los trabajadores estén en la búsqueda permanente de ser felices, con los efectos que se acaban de describir, esta será una manera *elegante* de ejercer poder. Ahora bien, el poder elegante no duele (Han, 2020) porque no requiere ejercer ninguna presión; al contrario, es seductor. Llevar a los sujetos a la búsqueda permanente de la felicidad es una forma cautivadora de ejercer poder para inhibir otro tipo de sensaciones o percepciones de la realidad. Además, ¿quién va a estar en contra de ser feliz? Por lo tanto, el análisis de los analgésicos presentados acá se asocia con tres aspectos inherentes a la búsqueda de la felicidad: la responsabilidad y sus efectos, la huida del dolor y la cuestión de cómo lograr esa felicidad.

Empecemos con una simple pregunta: ¿Quién debe preocuparse por su felicidad? Pues el propio sujeto; es decir, encontrar la felicidad es una tarea individual y de paso le quita esa responsabilidad a la organización o a sus directivos. ¿Por qué *le quita*? Porque el discurso del *management* señala que *es* la organización la que se preocupa por el bienestar de los trabajadores, pero, en la práctica, buscar la felicidad es una tarea del trabajador. Hoy los empleados están conminados a invertir en sí mismos y diferenciarse para alcanzar el éxito (Anzola Morales, 2018). Entonces, la felicidad puede generar empleados más productivos y anestesiados, pero son ellos quienes deben procurársela.

Sin embargo, véase lo que sucede en el campo de los fármacos químicos. Los expertos sugieren prescribir analgésicos basados en el perfil completo del factor de riesgo de cada paciente (Moreno & Muedra, 2011). Cuando hay reacciones en los pacientes, que pueden poner en riesgo su salud cardiovascular o gastrointestinal, será necesaria la decisión de cambiar o suspender algún medicamento. En las organizaciones, las clases de yoga o las conferencias sobre la autorrealización se ofrecen a la masa uniforme de trabajadores sin atender las especificidades (Mandiola, 2018). Por ejemplo, un trabajador que se gana el salario mínimo, con el cual tiene que cubrir vivienda, alimentación, transporte para él y su familia, no tendrá mucho interés en una clase de yoga. En otras ocasiones, un trabajador con un problema familiar, que le impide concentrarse, probablemente no logrará el

estándar de producción exigido para acceder a la píldora del incentivo económico. Como mostró Badri (2019), la satisfacción laboral y los problemas laborales están asociados a la salud mental.

De otro lado, ¿Por qué esa huida del dolor y esa carrera hacia la felicidad? El psicoanálisis enseñó que la vida es una permanente combinación entre placer y sufrimiento. La huida del dolor sería olvidar, con Nietzsche (1986), que a través del dolor se fortalece el espíritu. Afrontar las vicisitudes que depara el destino es una forma de construir el carácter. Ahora bien, con ello no se está diciendo que las personas deben sufrir. Tampoco se está afirmando que lo ideal es que las personas sufran en la organización para que fortalezcan su espíritu. El sufrimiento es inherente a la condición humana. El mismo Freud (2016) indicaba que la naturaleza, el cuerpo y las relaciones con los otros son fuentes de malestar. En suma, el sufrimiento vendrá por ser seres humanos y, por tanto, no hay necesidad de que los directivos lo generen. Lo que estos podrían hacer es atacar las causas del dolor.

Ahora bien, buscar la felicidad no es garantía de ser feliz. Incluso una persona puede sentirse feliz aun si no busca la felicidad. En otros casos, el sujeto podría, ante la avalancha de vicisitudes, tratar de convencerse a sí mismo de que es feliz. La felicidad no es el destino de la vida. La felicidad, para Nietzsche (1986), es necesariamente la felicidad que cada persona construye, con sus propios criterios y exigencias. Es decir, no se puede construir la felicidad con los preceptos de los otros. Probablemente, querer ajustarse a los criterios de los otros puede hacer más difícil establecer la propia felicidad. Esto es lo que podría suceder cuando a una persona se le administra el analgésico de la felicidad, y esa persona se ajusta al decreto funcionalista según el cual, esforzándose por hacer bien su trabajo, superando a los otros y ganándose el incentivo en la empresa, va por el buen camino para alcanzar su felicidad.

Aparentemente, la felicidad estaría supeditada a tener salud, estabilidad económica, sentirse libre y amado. Sin embargo, aunque se tengan estas cosas y otras como tener muchos amigos, es posible que aun así no se sea feliz. Entonces, ¿no se requieren estas condiciones de vida para ser feliz? Probablemente una persona con una carencia de estas condiciones, no se sentirá feliz. Por tanto, puede pensarse que estas condiciones son necesarias, pero insuficientes (Rocha & Pinheiro, 2020). El asunto está en que la felicidad requiere más que estas condiciones materiales. La felicidad no se logra de una vez y se obtiene para siempre. Al parecer la felicidad

no depende de cosas o condiciones externas a los sujetos, sino, también, de las condiciones internas, modificables y efímeras de las personas. Esto implica que una persona que se siente feliz hoy con ciertas condiciones materiales, el día de mañana puede no sentirse feliz, aunque siga manteniendo esas condiciones materiales.

En el caso organizacional, utilizar el discurso de la felicidad como un analgésico puede tener efectos de corto plazo, porque puede cambiar actitudes o hacer mutar sus sensaciones. Probablemente para el directivo será suficiente con esos efectos porque está dispuesto a administrar una dosis de dicho analgésico cada que sea necesario. Lo importante para ese directivo, con una mirada funcionalista, es que fomentar *la búsqueda de la felicidad* entre sus colaboradores, se muestre como una evidencia de que las organizaciones se preocupan por sus colaboradores.

Conclusiones

La filosofía del *management* funcionalista, donde el valor de cada acción se mide por el aporte de dicha acción a la rentabilidad, genera procesos de manipulación y adormecimiento del sentido crítico en las personas. En palabras de Anzola (2018), el *management* es un dispositivo de prácticas de subjetivación que propone a los sujetos formas de actuar sobre sí mismos. El malestar y el sufrimiento son una realidad organizacional que no son tan sencillas de tapar con el dedo. Asimismo, es evidente que en las sociedades latinoamericanas existe precariedad laboral y no se puede ocultar. Sin embargo, una limitante del estudio es que no se focalizó en medir esa precariedad como causante de malestar para los trabajadores.

Generar expectativas permite bloquear las apatías de los trabajadores o inhibir sus sensaciones por malas condiciones de trabajo, como lo que pasa con el salario emocional. Si un trabajador quiere tener un ascenso o un mayor salario, debe realizar un esfuerzo o incluso un sacrificio, como trabajar horas extras o llevar trabajo para la casa. Los mensajes troquelan la subjetividad de los trabajadores cuando estos empiezan a trabajar sobre sus formas de pensar porque se sienten parte de la *familia empresarial*. O si un trabajador

instala la idea en su mente de que lo malo que le sucede es por algo, soporta la vulnerabilidad que tiene en su contrato laboral porque *vendrán cosas mejores*. O las personas terminan culpándose de no haberlo hecho bien o no haber hecho suficiente para lograr la felicidad o el bienestar. En el caso de las cosas materiales, después de haber recibido una bonificación, se sentirán desagradecidos si no acatan la orden de trabajar algunas horas de más. Esos aspectos materiales llevan a inhibir sentimientos vía compromiso o efecto de sentirse en deuda.

De esta manera, este documento espera haber aportado a la reflexión y al debate contemporáneo sobre los estudios organizacionales. En particular, a los estudios críticos en gestión, pues la investigación pone en evidencia que en lugar de solucionar algunos problemas generadores de malestar, sufrimiento o dolor psíquico en el trabajo, algunos directivos eligen administrar analgésicos para paliar ese malestar y los presentan como prácticas de gestión que valoran al sujeto-trabajador. Además de paliar el dolor, los analgésicos organizacionales podrían tener otros efectos. ¿Es posible que, por ejemplo, las expectativas generen frustración? Parece que la autorresponsabilidad que se promueve en las organizaciones propicia una activación de las tecnologías del yo. Como dijeron Dessal y Bauman (2014), hay emociones y malestares que, aunque sean inhibidas, van a surgir de tanto en tanto. Sin embargo, esta puede ser una perspectiva para futuras investigaciones.

Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La estrategia de la avestruz racional: : post-globalización, economía y organizaciones*. Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2017). *Basta de derroche. Acabar con la economía – management a la americana*. Universidad Nacional de Colombia.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. Sage.
- Ampuero Velásquez, F. X., Echeverría Vásquez, H. G., Ramos Ramos, V., & Salgado Arteaga, F. J. (2018). Formando nuevos empresarios emprendedores: de la racionalidad intelectual del taylorismo a una racionalidad sustantiva latinoamericana. *mktDescubre*, (12), 79-93.
- Anzola Morales, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>

- Badri, S. (2019). Affective well-being in the higher education sector: connecting work-life balance with mental health, job satisfaction and turnover intention issues inside the academia setting. *International Journal of Happiness and Development*, 5(3), 225. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2019.103382>
- Bandler, R., y Grinder, J. (1975). *The structure of magic I: A book about language and therapy*. Science and Behavior Books.
- Beckhard, R.(1970). *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano.
- Bhattacharya, A., & Ray, T. (2021). Precarious work, job stress, and health-related quality of life. *American Journal of Industrial Medicine*, 64(4), 310-319. <https://doi.org/10.1002/ajim.23223>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Norma.
- Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Seuil.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Cadenas, H. (2016). La función del funcionalismo: una exploración conceptual. *Sociologias*, 18(41), 196-214. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004107>
- Chinchay-Tisoc, L., Cusicanqui-Zavaleta, I., Martínez-Quintanilla, R. F., & Valdiviezo López, R. (2022). Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora en Lima. *INNOVA Research Journal*, 77(1), 77-95. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n1.2022.1942>
- Cruz Kronfly, F. (2021). Subjetividad hipermoderna y capitalismo actual: mirada crítica. *Innovar*, 31(79), 17-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91959>
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. McGraw-Hill.
- de Gaulejac, V., & Aubert,, N. (1993). *El costo de la excelencia*. Paidós.
- de Gaulejac, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Seuil.
- de León-Vázquez, I., Tapia-Castillo, D., & Martínez-Cruz, A. (2021). Empowerment como tendencia organizacional. *XIKUA*, 9(18), 28-29. <https://doi.org/10.29057/xikua.v9i18.7260>
- Dessal, G., & Bauman, Z. (2014). *El retorno del péndulo: Sobre psicoanálisis y el futuro del mundo líquido*. Fondo de Cultura Económica.
- Divins, M. J. (2015). Analgésicos. *Farmacia Profesional*, 29(6), 17-21. <https://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-articulo-analgescicos-X0213932415442083>
- Escuela Nacional Sindical [ENS]. (2021). *XIV Informe Nacional de Trabajo Decente 2020-2021*. Escuela Nacional Sindical.

- Fernández Hernández, C., J. (2007). *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Siglo veintiuno editores.
- Freud, S. (2016). *El malestar en la cultura*. Amorrortu Editores.
- Galeano, E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Eafit.
- Garcés, M., & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de lean *management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 61-78. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91889>
- Gill, M. J. (2019). The significance of suffering in organizations: understanding variation in workers' responses to multiple modes of control. *Academy of Management Review*, 44(2), 377-404.
- Goldman, G. (2020). Using the critical management studies tenet of denaturalisation as a vehicle to decolonise the management discourse in South Africa. *African Journal of Business Ethics*, 14(1), 42-61. <https://doi.org/10.15249/14-1-272>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairos.
- Haar, J. M., Roche, M., & ten Brummelhuis, L. (2018). A daily diary study of work-life balance in managers: utilizing a daily process model. *International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2659-2681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314311>
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- Han, B.-C. (2020). *La desaparición de los rituales: Una topología del presente*. Herder.
- Han, B.-C. (2021). *La sociedad paliativa*. Herder.
- Haro, J., Freire, J., & Chávez, B. (2020). Factores de precariedad laboral y su relación con la salud de trabajadores. *Ciencias de la ingeniería y aplicadas*, 4(2), 1-15.
- Hassanein, F., & Özgüt, H. (2022). *Sustaining human resources through talent management strategies and employee engagement in the Middle East hotel industry*. *Sustainability*, 14, 1-19. <https://doi.org/10.3390/su142215365>
- Hernández Madroñero, I., Londoño Cardozo, J., Silva Mazo, L., & Becerra Ramírez, L. (2019). El pensamiento crítico y sus beneficios en la Administración. *Logos, Ciencia y Tecnología*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/69004>
- Hernández, J. (7 de Septiembre, 2021). Los dueños del azúcar: la industria de pocas familias que ha crecido explotando a sus trabajadores. *Vorágine*. <https://voragine.co/los-duenos-del-azucar-la-industria-de-pocas-familias-que-ha-crecido-explotando-a-sus-trabajadores/>

- Higueta López, D. (2020). Dispositivos para lograr la adhesión en la empresa, la religión y la autoayuda. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 8(2), 11-25. <https://doi.org/10.18848/2575-6052/CGP/v08i02/11-25>
- HR Specialist. (26 de septiembre, 2019). Is your organization suffering appreciation depletion? Formalize a recognition program. *HR Specialist*.
- Illouz, E. (2007). *Intimidaciones congeladas*. Katz.
- Julià, M., Vanroelen, C., Bosmans, K., Van Aerden, K., & Benach, J. (2017). Precarious employment and quality of employment in relation to health and well-being in Europe. *International Journal of Health Services*, 47(3) 389-409. <https://doi.org/10.1177/0020731417707491>
- López, G., Kriebel, D., Cifuentes, M., & Quinn, M. (2021). Effects of precarious work on symptomatology of anxiety and depression in Chilean workers, a cross sectional study. *BMC Public Health*, 21(927). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10952-0>
- Mandiola, M. (2018). La mirada decolonial al management. *Gestión y tendencias*, 3(1), 6-10. <https://doi.org/10.11565/gesten.v3i1.53>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Martino, S. C. (2022). Aporte de Polo para superar las perspectivas reductivas del homo oeconomicus de la escuela científica de F. Taylor. *Empresa y Humanismo*, 25(1), 93-110. <https://doi.org/10.15581/015.XXV.1.93-110>
- Miguel, B., Serrano, R., Arbués, C., López, R., Blasco, J., & Bartolomé, A. (2021). La insatisfacción laboral. *Revista Sanitaria de Investigación*. <https://revistasanitariadeinvestigacion.com/la-insatisfaccion-laboral-articulo-monografico/>
- Moreno, L., & Muedra, V. (2011). Farmacología básica del dolor (analgésicos). En *Medicina del dolor*. Editorial Médica Panamericana.
- Moyano Moro, R. (2019). Una clasificación en función de la respuesta a grupos terapéuticos: anestésicos, analgésicos, antiepilépticos y antiparkinsonianos. (Trabajo de grado, Universidad de Sevilla, Sevilla). <https://hdl.handle.net/11441/92220>
- Netcommerce. (20 de mayo, 2022). Lo que los empleados buscan en una empresa. *NetCommerce*. <https://info.netcommerce.mx/lo-que-los-empleados-buscan-en-una-empresa/>
- Nietzsche, F. (1986). *Humano demasiado humano*. Editores Mexicanos Unidos.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- OCDE. (2019). *Balance vida-trabajo*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. OMS.

- Orejuela, J. J. (2018). *Clínica del trabajo. El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Eafit.
- Ospina Holguín, J. H., & Padilla Ospina, A. M. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), 49-73. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5751>
- Oxfam. (2022). *Las desigualdades matan*. Oxfam.
- Palma-Vásquez, C., Vives, A., Ruiz, D., Rojas, M., & Benavides, F. (2022). Medida de la precariedad laboral en Centroamérica: propiedades psicométricas en base a la II Encuesta Centroamericana de Condiciones de Trabajo y Salud. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(3), 310-328. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.03.07>
- Parker, S., & Racz, M. (2019). Affective and Effective Truths: Reticence, Normativity and Critical Management Studies. *Organization*, 27(3), 454-465. <https://doi.org/10.1177/1350508419855717>
- Pérez-Cajaraville et al. (2005). Pain and its treatment over history. *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, 12(6), 373-384.
- Portafolio. (23 de agosto, 2021). El 'boreout', un síndrome de insatisfacción laboral. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tendencias/el-boreout-un-sindrome-de-insatisfaccion-laboral-555442>
- Rocha, R., & Pinheiro, P. (2020). Organizational spirituality: Concept and perspectives. *Journal of Business Ethics*, 171, 241-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>
- Sharma, P. (2022). Digitalisation and precarious work practices in alternative economies: Work organisation and work relations. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 559-584. <https://doi.org/10.1177/0143831X20924461>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes.
- Sumathi, V., & Velmurugan, R. (2020). The impact of stress and work life balance on job satisfaction among female faculty at select arts and science colleges in Coimbatore District. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 744-746. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.04.138>
- Szlechter, D., & Loguzzo, A. (2020). La administración crítica: una oportunidad para estudiar la sociedad. *Cuadernos del Cimbaje*, 22(1), 23-38. <http://hdl.handle.net/11336/168822>
- Tai, K., Narayanan, J., & Mcallister, D. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107-129. <https://www.jstor.org/stable/23218854>
- Vargas-Jiménez, E., & Pérez Ramos, S. P. (2019). El trabajo precario y el trabajo decente: su impacto en salud y en el desarrollo sostenible. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(2), 138-147. <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n2a05>

- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.
- Wilmott, H. (1986). Unconscious sources of motivation in the theory of the subject: An exploration and critique of Giddens' dualistic models of action and personality. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 16(1), 105-121. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1986.tb00069.x>
- Wodak, R., & Meyer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Gedisa.
- Yester, M. (2019). Work-life balance, burnout, and physician wellness. *Health Care Manager*, 38(3), 239-246. <https://doi.org/10.1097/HCM.000000000000277>
- Zardel Jacobo, B. E. (2016). La constitución o producción de la subjetividad, del sujeto desde el psicoanálisis y del sujeto sujetado al discurso de la "discapacidad". *Childhood & Philosophy*, 12(24), 309-341. <https://www.redalyc.org/journal/5120/512055734006/html/>