



Detalle de la portada de libro *Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa*.

FIGURAS REVISTA ACADÉMICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 2683-2917

Vol. 4, núm. 3, julio - octubre 2023

<https://doi.org/10.22201/fesa.26832917e.2023.4.3>



Esta obra está bajo una licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial-  
CompartirIgual 4.0 Internacional

## ***Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa o de cómo el home office cambió nuestra forma de comunicar el amor***

**Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa, or how the home office changed our way of communicating love**

<https://doi.org/10.22201/fesa.26832917e.2023.4.3.284>

 Enrique C. Arellano Aguilar

Universidad La Salle /

Universidad Iberoamericana. México

Esta reseña es una reflexión de libro *Entropía: mal de amores organizacional*. Hacia una retroacción comunicativa de Miguel Ángel Maciel González, José Arturo Salcedo Mena, Alejandro Sampedro Mendoza y Arturo Ulises Rocha Paz, quienes retratan con puntualidad las vivencias y las circunstancias que suceden dentro de las organizaciones y las acciones comunicativas que se expresan en estos espacios.

El libro no pretende, y esto es muy importante subrayarlo, ser un manual de comunicación en organizaciones, sino una reflexión profunda de ciertas prácticas comunicativas vistas desde un punto de vista social, donde existe un porqué sociohistórico que explica los cambios y los ajustes que hacen las propias organizaciones al paso del tiempo, y que por lo mismo no dependen de técnicas o metodologías, sino de prácticas grupales determinadas por un tiempo social vivido, como lo señala Miguel Maciel en su capítulo.

Respecto a los capítulos, existen coincidencias muy importantes en los cuatro artículos que componen el libro. Por un lado, Maciel nos hace notar que el hombre de hoy día vive un momento histórico donde el capitalismo posmoderno de la comunicación exige un rendimiento laboral extenuante, nunca visto en la historia de la humanidad, en el que los beneficiarios de la información y la comunicación son unos cuantos que tienen el objetivo de que se cumplan los diseños establecidos por este modelo económico-social y cultural.

Alejandro Sampedro desarrolla un debate interesante sobre los usos de la comunicación dentro de las organizaciones, específicamente, cuando se desarrollan conflictos entre el personal que labora ahí. Bajo el modelo “eficientista” que estamos viviendo, la comunicación es usada para solucionar conflictos para que todas las partes en disputa queden satisfechas de los acuerdos logrados anteponiendo el beneficio de la organización, sin importar que se sacrifiquen los intereses particulares e ideologías.

Las acciones comunicativas, según años de estudio en las organizaciones, ayudan al ajuste de com-

portamientos entre el *ego* y el *alter*, lo que implica un principio de colaboración que disminuye conflictos, tensiones y sufrimientos, pero esta visión pragmática no siempre es efectiva, ni tiene siempre un final feliz, como nos recuerda Miguel Maciel en su texto.

En este mundo complejo, también existen posiciones irreconciliables, ideologías, sentimientos o emociones, que por mucho diálogo que se practique no permiten que se llegue a acuerdos, dado los intereses y motivaciones de las personas –maquiavélicas o narcisistas como lo expone el maestro Sampedro en su capítulo–. Ante esta situación, me hago la siguiente pregunta: ¿qué hacer cuando tienes un jefe perverso que quiere mantener el poder a toda costa o compañeros narcisistas que buscan destacar cueste lo que cueste?; ¿cómo usar la comunicación para revertir estas personalidades? ¿Se podrá hacer algo al respecto?

El uso de la comunicación, sin duda, acerca las partes en conflicto al usar una serie de estrategias basadas en diálogos para la reconciliación, esto me lleva a la pregunta: ¿qué pasa si no se llega a dar esa comunión? En lo personal, no responsabilizaría a la comunicación, sino a la propia dinámica social y cultural de los involucrados que no logran conciliar sus cosmovisiones, como decía Niklas Luhmann.

Un obstáculo visible para llegar a acuerdos son las jerarquías. Al jefe lo ubicamos como alguien de un nivel superior dentro de la organización, es el responsable de dirigir un equipo de trabajo con el fin de que sus integrantes realicen determinadas funciones para las que fueron contratados. Para eso, hace gala de las atribuciones que le asigna la organización, como el ejercicio del poder que usará para lograr los objetivos encomendados. De entrada, existe una diferencia marcada de la posición del jefe en el organigrama con respecto a las personas que coordina.

Quiero resaltar la información encontrada por el maestro Salcedo en su investigación realizada en *Google Trends*, donde la palabra “jefe” se relaciona con actitudes negativas. ¿Será que las experiencias de las personas que buscan tendencias de información en



Portada de libro *Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa*.

Google han sido negativas? Estos resultados pueden verse como un aspecto social generalizado. El dato llevaría a cuestionarse si a los jefes les interesa tener una formación profesional, si buscan constituirse en modelos organizacionales más humanistas y, sobre todo, si ven a la comunicación como un recurso que favorezca su vínculo con los subordinados; o lo contrario, para ellos lo importante es cumplir con los objetivos establecidos, al precio que sea, sin importar los sentimientos y opiniones de los demás miembros del equipo.

Otra pregunta relevante que surge a partir de los planteamientos de Arturo Salcedo es ¿cómo la comunicación coadyuva a la profesionalización de los jefes con mejor actitud a la hora de ejecutar su función, y que además sean líderes, amables y comprensibles, atentos, reflexivos, afectuosos y responsables?

Es una pregunta difícil de responder. De inicio, uno diría que sí, que las teorías de la comunicación y su aplicación en este campo son suficientes para lograr un perfil ideal de jefe; pero la realidad es que no, o no en todos los casos. Esto hace regresar a las dos categorías que nos presentó Alejandro Sampedro:

maquiavélico y narcisista. Para cambiar a un jefe con este perfil se requiere apoyar a la comunicación organizacional con otros campos de estudio como la política y la psicología, debido a que se debe conocer cómo se ejerce el poder y, también, el manejo de las emociones que tiene el jefe; aquí entramos en campos interdisciplinarios, como nos invita a reflexionar el libro *Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa*.

Otro tema relevante en unos de los capítulos son los colaboradores. Si hablamos de los jefes también es importante mencionar a los colaboradores, como plantea Ulises Rocha al hablar de las patologías físicas y emocionales de las organizaciones, especialmente durante el tiempo de la pandemia que trabajamos en *home office*.

Sin que lo dijera de manera literal en su capítulo, Rocha creó una nueva vertiente: “La comunicación organizacional virtual” en un momento en donde los nuevos “tiempos modernos” se adaptan a circunstancias emergentes como el reacomodo que vivimos a causa de la covid-19. Aquí lo importante es identificar si el proceso de adaptación de trabajo en casa fue el mejor y si por los resultados vistos hasta ahora, evolucionamos a otro estadio organizacional y comunicativo, eficiente, dentro de esta nueva modalidad híbrida.

En el apartado “Comportamiento organizacional durante el *home office*”, el autor presenta una serie de diagnósticos clásicos en nuestra disciplina, uno de ellos llama la atención: el clima comunicativo, pero me lleva a reflexionar sobre ¿qué se va a evaluar aquí, el clima de la organización o el clima de la oficina en casa?

Quiero plantear un ejemplo: mi esposa se enoja conmigo y yo con ella, ¿esta circunstancia modifica mis acciones comunicativas con mis compañeros de la organización o no existe una afectación en mi estado de ánimo laboral? Este ejemplo puede parecer divertido o gracioso, pero también tiene un lado real ya que dos ambientes antes separados se han unido gracias al *home office*: el hogar y la organización. Ahora, uno determina al otro, por lo mismo, cómo

hacerlos compatibles y, sobre todo, cómo cambiar el objeto de estudio de la comunicación organizacional, al estar en ambos espacios, casa-oficina, con sus dinámicas propias.

Los datos que nos proporciona el autor de la investigación del grupo IDM 2852, del año 2020 son interesantes, pues nos refleja una foto de lo que la gente pensó en su estadía laboral en casa. Estos datos habrá que contrastarlos con otros estudios, sobre todo de carácter cualitativo para profundizar en algunos temas abordados, como lo es la sobrecarga de trabajo al estar en casa, donde los informantes mencionan que aumentó. Aquí, por ejemplo, tengo mis dudas por lo observado en gente cercana.

Cierro el escrito al destacar dos términos del libro, el primero *entropía*, que es incertidumbre, como también lo es el segundo, *amor*: ambos implican desorden. Las relaciones interpersonales en una organización tienen una gran carga de entropía, la función de la comunicación es disminuirla con información que sea significativa y que ayude a generar certidumbre entre sus miembros.

No es una tarea fácil, de ahí la relevancia del término “retroacción comunicativa”, donde el *ego* tiene la obligación de verificar la interpretación del mensaje que hace el *alter*, y ajustarlo a sus fines para que sea comprendido según los términos que él establezca, y con ello, se intenta poner orden al desorden.

Miguel Maciel, en el prólogo, propone trabajar la comunicación en campos interdisciplinarios con el fin de tener mejores conceptos, metodologías y herramientas para una mejor aplicación en las organizaciones y mejor conocimiento para las siguientes generaciones. —

## Referencia

Maciel González, Miguel Ángel, José Arturo Salcedo Mena, Alejandro Sampedro Mendoza y Arturo Ulises Rocha Paz. *Entropía: mal de amores organizacional. Hacia una retroacción comunicativa*. México: Milian Editores, 2022.