

ESCENARIO HÍBRIDO EN UN PORVENIR POSIBLE

José Alfredo DELGADO GUZMÁN*
Erandy GUTIÉRREZ GARCÍA**

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Planteamiento del problema*. III. *Resultados*. IV. *Conclusiones*. V. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo plantea, desde la administración de interacciones, la mirada del diseño organizacional para visualizar un escenario híbrido laboral, entrelazando teorías, desde la sistémica a la de la complejidad, aproximándose a la teoría de cuerdas; además, de una revisión del estado del arte, entre los que se destacan autores que esbozan las posibles experiencias predecibles, entre ventajas y desventajas, y al mismo tiempo una revisión exhaustiva desde una perspectiva fenomenológica a partir del ejercicio de lectura de Tomás Moro, Umberto Eco, Martin Heidegger, Peter Sloterdijk, Agamben, Morin e Ilya Prigogine, quienes rediseñan y configuran en sus textos temáticas sobre el tiempo, el espacio y la dimensión del ser, y vislumbran un destino casi inmediato que avicina el planteamiento del problema que radica en la diferenciación funcional de la forma de operar y en su factualidad de operatividad de la actual heterogeneidad de estructura y productividad. Se constata que se repiensa un futuro a través de un saber previo y de la *reimaginación* de esa visión, a pesar de que la presente socava la posibilidad de hado. Simplemente porque los escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA) son procesos estocásticos; sin embargo, en este texto se trata la posibilidad de un escenario con trabajo híbrido centrado en los esquemas de autoorganización, mientras replantea todo aquello que una concepción tradicional visualiza sin

* Universidad Nacional Autónoma de México. Contacto: alfredo.delgado@unam.mx. ORCID: 0000-0002-9565-0481.

** Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. Contacto: erandy.gutierrez@cch.unam.mx.

sentido, sin aprovechar la riqueza hermenéutica del proceso del comportamiento organizacional como una posibilidad de porvenir.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creación de escenarios laborales para el futuro es un complejo constructo. En la actualidad, el Banco Mundial¹ sustenta que la gran brecha digital es notoria en la sociedad, pues sólo algunos sectores tienen el acceso a la conectividad de banda ancha. El Fondo Monetario Internacional (FMI)² ha indicado que en América Latina, y en este caso de México, la escasez de infraestructura analógica no ha dado abasto, por ejemplo: para el teletrabajo existe el riesgo de desempleo debido a la desigualdad intergeneracional,³ ésta se produce por la diferencia de escolaridad y programas de capacitación que podrían aminorar la disparidad. Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)⁴ informan que el fenómeno de heterogeneidad productiva y estructural⁵ es inminente en México, por lo que el gran endeudamiento económico que se genera en las familias es en suma por el carecimiento de las condiciones de conexión, y de falta de acceso al empleo formal,⁶ ya que en cada hogar, puede haber un celular, pero están desprovistos de los servicios básicos, o existen otros factores que vulneraran a esta cédula de la sociedad, por ejemplo, la inseguridad laboral, y que el sector

¹ Tromben, Varinia; Cea, Catalina y Acuña, Camilo, *Metodología de medición de la cohesión social en América Latina y el Caribe. Aprendizajes y desafíos futuros*, Santiago de Chile-Madrid, Publicación de las Naciones Unidas-CEPAL-AECID, 2022, p. 95, disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47731/1/S2100928_es.pdf.

² Morales, Yolanda, “Brecha digital en México dificulta teletrabajo: FMI”, *El Economista*, 2020, disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Brecha-digital-en-Mexico-dificulta-teletrabajo-FMI-20200724-0010.html>.

³ Serafini Geoghegan, Verónica, *Cuentas Nacionales de Transferencias en el Paraguay en 2012. Instrumento para las políticas públicas*, CEPAL, 2020, disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45842-cuentas-nacionales-transferencias-paraguay-2012-instrumento-politicas-publicas>.

⁴ Enríquez, Alberto, *Gobierno digital. Pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA*, México, CEPAL, 2022, disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47811>.

⁵ Cimoli, Mario *et al.*, “Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina”, *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, ONU, 2020, disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2800>.

⁶ Espejo, Andrés, *Informalidad laboral en América Latina. Propuesta metodológica para su identificación a nivel subnacional*, Chile, CEPAL, 2022, disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47726/4/S2100889_es.pdf.

desprotegido espera a que se les brinden opciones. Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁷ ha detectado que la crisis social es debido, entre varias causas, a que los individuos no terminan una carrera profesional, ya sea porque estos programas son muy extensos y de largo plazo, o porque no cumplen con las expectativas de calidad, por lo que solo los que logran obtener un título tienen la posibilidad de desarrollar habilidades para el futuro y hacer frente a los cambios vertiginosos del sistema.

Si bien el mismo documento de la OCDE plantea posibilidades para solucionar la crisis social y laboral, en este capítulo exponemos que estas propuestas viables serían reformas a los procesos de modernización en los que muchos autores coinciden que ya no es suficiente, ya que los cambios en la heterogeneidad⁸ y flexibilidad de los programas o en la operatividad productiva o estructural de la gestión del gobierno de las naciones tienen que ver con la disrupción epistemológica y la construcción de una concepción de visión de los agentes de cambio, además de las formas de organización que ellos aplicarían para dar soluciones. Es de esta manera, que las siguientes líneas, a través de un constructo teórico, proponen la idealización de un escenario híbrido y describen a detalle la axiología de esta investigación.

1. *Objetivo*

Visualizar un escenario híbrido desde la experiencia vivida y la perspectiva del sujeto contemporáneo que permitirá el diseño de un porvenir posible.

2. *Metodología*

Investigación cualitativa: método fenomenológico hermenéutico, a través de un constructo del pensamiento de Humberto Eco, Tomás Moro, Heidegger, Peter Sloterdijk, Agamben, Morin e Ilya Prigogine y de una discusión en una matriz analítica de autores contemporáneos.

⁷ Ferreyra, María Marta *et al.*, *La vía rápida hacia nuevas competencias. Programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe*, Washington D.C., Banco Mundial, 2021.

⁸ Véase la bibliografía “Raúl Prebisch y los desafíos del siglo XXI”, en su apartado “Heterogeneidad estructural”, de la biblioteca de la CEPAL, disponible en: <https://biblioguias.cepal.org/portalprebisch/SXXI/heterogeneidadestructural>.

3. Desarrollo

La “creación de significados” es un término en boga, por lo que para el desarrollo de este capítulo abordaremos una aproximación de tres teorías, la de sistemas, la de la complejidad y la de cuerdas, con la intención de dar entendimiento al término. Antes de abordar estas teorías, hacemos hincapié en que “creación de significados” remite a su vez a otros conceptos, por lo que empezaremos por el de “diseño”.

Según Manzini⁹ es un vocablo derivado del italiano “disegno”, dibujo, diseño, lo por venir, la visión y la estrategia del futuro representada de múltiples formas. De esta manera, “visión” y “estrategia” son dos conceptos que hacen referencia por una parte al *insight* y por otro a la perspectiva del diseño organizacional (una visión de Mintzberg). Para el caso del primero, el *insight* es por su traducción, la visión interna del individuo, es decir, su percepción, definiéndose como el medio por el cual los estímulos afectan un organismo o a un individuo y dan como resultado su comportamiento.

Para Ackoff, es lo que se le conoce como introspección y supone que mediante la planificación introspectiva puede idealizarse el diseño de la organización deseada, pero lo anterior solo es posible a través de dos condiciones, la primera es que debe ser factible tecnológicamente, y en segundo lugar debe sobrevivir al entorno actual.¹⁰ Para el primer caso, se retomará más adelante su definición, y para el segundo se hace referencia al punto sobre el diseño de la estrategia propuesta por Mintzberg; la creación de la estrategia forma parte de la “Escuela de Diseño” citada por este autor, propone que “El diseño es el resultado del entorno”.¹¹ Esta aseveración muestra la responsabilidad de la gestión por salvaguardar su cultura y seleccionar ideas creativas en construcción colectiva de los actores involucrados.

Fullan sugiere la perspectiva de adaptarse al cambio de manera no lineal, sino desde una mentalidad que enfrenta adversidades, situaciones urgentes, y emotivas. Es en este sentido, el pensamiento creativo (*design*

⁹ Puentes-Lagos, David E. y García-Acosta, Gabriel, “Tecnología y pensamiento futuro del trabajo desde la ergonomía en momentos de crisis global”, *Revista de Salud Pública*, Bogotá, vol. 14, núm. 1, junio de 2012.

¹⁰ Ackoff, Russell L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, México, Limusa, 1992.

¹¹ Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph, *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Barcelona-Buenos Aires-México-Montevideo-Santiago de Chile, Granica, 1999.

thinking)¹² es una tecnología que ha impactado en la actualidad como un enfoque de método aplicado a personas y negocios. Entonces, para salvaguardarse en entornos turbulentos como los escenarios VICA¹³ y contar con un pensamiento creativo, se requiere de habilidades de empatía y de investigación, ya que según el enfoque de pensamiento creativo el puente entre estos dos pasos del pensamiento es el de contar con visión interna, que permite conectar emociones, creencias o significados con otros o comprender la idea desde la recreación de la creatividad, comprendiendo a esta como la asociación de generar ideas, adaptación y mejoría como parte del pensamiento creativo en el proceso de diseño de lenguaje visual disruptivo de paradigmas tradicionales.

Ahora bien, retomando a Mintzberg, es en este momento en el que se diseña a través de y con otros, y se salvaguarda la organización de los entornos VICA, esto es un punto clave en la gestión. Para Daft, este es el momento de la capacidad de respuesta de los colaboradores, responde ante los estímulos del entorno por sus cambios vertiginosos, e incide en el diseño de la estructura organizacional, el cual puede adoptar en su administración un nuevo sistema orgánico o continuar con el mecanicista.¹⁴

Para Kast y Rosenzweig; la relación entre el entorno y los subsistemas es el diseño de la estructura organizacional, también conocidos como subsistemas sociotécnicos,¹⁵ que mediante la forma de sistema orgánico se vuelven diseños de red de comunicación no formales, para este artículo nos enfocamos en los definibles en el subsistema psicosocial (este consiste en el comportamiento individual, la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia, que se ven afectados también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones

¹² Malynovska, Galyna *et al.*, “Design Thinking Method Implementation in Personnel Certification Procedures”, *European Integration Studies*, núm. 15, 2001, disponible en: <https://eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/29134>.

¹³ Rodríguez-Castellanos, Arturo; De Goñi Oslé, José María y Delgado Guzmán, José Alfredo, “Complejidad, personas y organización: ¿hacia un nuevo humanismo?”, *XXVIII Congreso Internacional de AEDEM*, Tokyo, European Academic Publisher, 2019, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/335835473_Complejidad_Personas_y_Organizacion_Hacia_un_Nuevo_Humanismo.

¹⁴ García Garnica, Alejandro y Torres, María del Carmen, “La relación entre los procesos de comunicación y la estructura organizacional: un análisis desde el enfoque de la Teoría Organizacional”, *Ideas Concyteg*, vol. 5, núm. 58, abril de 2010, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/286455174_La_relacion_entre_los_procesos_de_comunicacion_y_la_estructura_organizacional_un_analisis_desde_el_enfoque_de_la_Teoria_Organizacional.

¹⁵ Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, México, McGraw-Hill, 1994.

de la gente dentro de la organización) y en el subsistema estructural, los cuales son organigramas de red, de colaboración o esquemas de escenarios orgánicos que fluyen en un sistema y se interrelacionan entre todos sus elementos.

Según Mintzberg, la clave está en las diferentes formas de organización para obtener resultados diferentes que aún con los mismos grupos de estudios y contextos parecidos, es la estructura orgánica o esquemas de escenarios orgánicos los que crean el seguimiento de investigaciones sociales; esto explica la conducta o comportamiento organizacional. Esto es trascendental porque permitiría esquemas de trabajo híbrido y nuevos escenarios laborales para el futuro, solo falta centrarse en su diseño y descripción de comportamiento, pero la discusión continua radica, para que sea posible, en la aproximación de varios puntos por discutir, entre estos, la teoría de sistemas, que es aquella que ha sido capaz de dejar fluir las redes del entorno y del estudio del comportamiento organizacional independiente, es decir, cada una de sus partes tiene cualidades, características y propiedades distintas a las otras, pero inseparables cuando la organización es vista como un todo, aunque requiere de otra visión para comprender a cada parte sin que la organización deje de ser vista como un todo, lo que amplía a otras teorías, como la de la complejidad, esta da pie a estudios más incluyentes y de amplias perspectivas.

Edgar Morin coincide con Mintzberg en la necesidad de contar con una estrategia¹⁶ para empezar a lidiar con la complejidad y alienta al desarrollo de la misma con la integración e involucramiento de los implicados, esta estrategia es el método, y este es el pensamiento al que llama noosfera,¹⁷ y a su vez es un ente inmaterial de abstracción que desafía a la metafísica al nombrarlos seres objetivos dotados de autoorganización y autonomía, cualidades de la complejidad.¹⁸ Para la metafísica, entre más materia es más objetivo, y entre menos materia es más abstracto y se aleja de la verdad,¹⁹ pero Morin dice que al resaltar la importancia de la abstracción de la noosfera se convierte en objeto, ya que estas características son un orden diferente que debe verse de otro modo, porque muchas variables no necesariamente han de seguir un comportamiento determinista, puede ser no lineal o desconocido. Según Morin, los elementos que incluyen la

¹⁶ Morin, Edgar y Pakman, Marcelo, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 1994, p. 118.

¹⁷ Morin, Edgar. *El método 4. Las ideas*, Madrid, Cátedra, 1992.

¹⁸ *Ibidem*, p. 125.

¹⁹ Vinolo, Stéphane, “El sueño de la metafísica”, *Revista de Filosofía*, vol. 47, núm. 1, 2022, pp. 195-211.

complejidad, gracias al agente autónomo y a la estrategia, logran determinarse y ordenarse para no desintegrarse. En este orden ideas hacemos alusión a los procesos estocásticos, es decir, una sucesión de variables aleatorias (estocásticas) que evolucionan en función de otra variable, generalmente, el tiempo. A este fenómeno se le conoce como movimiento browniano. El movimiento browniano de una sola dirección está en función del tiempo, es unidireccional, es el movimiento aleatorio que se observa en algunas partículas microscópicas que se hallan en un medio fluido (por ejemplo, polen en una gota de agua) y este comportamiento nos permite en el tiempo predecir lo impredecible.

Sin embargo, pareciera que no es suficiente solamente pensar en esa complejidad, además la teoría de cuerdas es una posibilidad infinita de dar explicaciones a muchos enigmas, añadiendo que la dirección aleatoria es bidireccional, complicando la predicción por la “n” probabilidades de suceder, pero ¿qué nos hace confiar en una teoría difícil de comprobar?

Ilya dice que es bien sabido que el problema de la unificación de las fuerzas está a la orden del día, la teoría de cuerdas y las súper cuerdas son los instrumentos con los cuales se intenta proceder a la unificación, pero un universo solamente unificado sería estático, complicado quizá, pero no evolutivo; por tanto, necesitamos algo más que una unificación de libertad evolutiva, la transformación del espacio tiempo en materia, el momento de la inestabilidad del vacío corresponde a una explosión de entropía a un fenómeno irreversible, por ejemplo, ¿cuál es el futuro de nuestro universo? Según la imagen clásica, en el caso de un universo abierto, tiene que dispersarse como firmando su propio fin. Por el contrario, un nuevo nacimiento resulta posible si con las condiciones que han permitido la primera inestabilidad se pueden reproducir. Vemos que la inestabilidad desempeña un papel en todos los niveles de la naturaleza, entonces es posible que nazcan otros universos.²⁰

Para las ciencias exactas y las sociales, lo anterior está en estudios muy interesantes, pero en específico para las sociales retomaríamos que estas cuerdas no visibles para el ser humano, pero sí abstractas, se destacan en el elemento de “dispositivo” que Agamben retoma de Michael Foucault, y este lo define como la interrelación entre los elementos de un dispositivo heterogéneo, como las estructuras.

Por lo que nuevamente hacemos alusión a la importancia de las redes, las significaciones y las relaciones entre los elementos. Para Agamben, estos

²⁰ Prigogine, Ilya, *El nacimiento del tiempo*, Barcelona, Tusquets, 1998.

dispositivos son un debate para la humanidad. Para Oliveras son dispositivos simbólicos visibles en el arte.

En este sentido, hacemos alusión al proceso de comunicación en el que existen aspectos de contenido, de relación y simbología, es así como la información en la comunicación es lo que se define como contenido en el mensaje que el receptor, mediante símbolos y signos; mientras que la interpretación del mensaje es lo que se conoce como relación, al dilucidar el mensaje, se refleja en el receptor, y este responde en una retroalimentación. Asimismo, estas relaciones interactúan en lo conocido como la administración de interacciones, la cual es la organización y coordinación de equipos autodirigidos que impulsan las acciones de los niveles organizacionales para lograr comunicar y alcanzar los fines propuestos por el nivel estratégico. Estos equipos autodirigidos pueden estar vinculados mediante la colaboración de diversas tecnologías de la información en uno o más proyectos, pero que están en dos o más sitios. Retomando el punto del inicio del desarrollo en la que la tecnología de intranet (red interna) representa el tercer elemento principal de los equipos virtuales, mejora la comunicación entre los miembros, facilitando la planificación y la interacción, cumpliendo con la condición de ser factible en la tecnología.

Hasta aquí, se ha descrito la importancia de la interrelación teórica, pero además los resultados en los que coinciden diversos autores sobre la creación de significados para la comunicación y conexión de ideas en el diseño de relaciones. Este diseño es clave para que se visualicen escenarios en el futuro, pero no basta con saber que se pueden visualizar e integrar a los actores para su construcción, esto no arregla el problema en América Latina, ni específicamente en México. Las discrepancias entre países desarrollados y los subdesarrollados datan del paso del Estado antiguo al moderno; mientras algunos países europeos, y otros como Estados Unidos, “construyeron ciudad”. En México, el sistema político ha estandarizado mediante la institucionalización las formas de gobierno,²¹ esto ha traído consigo estructuras rígidas y maduras que a través del tiempo han perdurado, por lo que el desarrollo económico, social y ambiental ha quedado estancado.

En los procesos de modernización de la gestión se le conoce como sistemas diferenciados funcionalmente, pero no en su operación, sino en su factualidad de operar. Es decir, mediante programas que a través del tiempo han traído problemas socioeconómicos y laborales casi inmejorables, que

²¹ Zamorano Farías, Raúl, “Modernidad, sociedad y constitucionalismo en América Latina”, *Revista Enfoques*, vol. 5, núm. 7, 2015, pp. 109-145.

han recaído en los ya mencionados cotos de poder, por eso el gran reto es no operar desde estos, si no desde la operatividad, es decir, impulsar la participación ciudadana desde las comunidades para reforzar la identidad nacional y coartar el activismo consumista,²² que solo desvinculan la identidad nacional. Este sería un desafío, como el de emplear a la población económicamente activa, disminución de la economía no estructurada y proclamar por el trabajo digno.

Organizacionalmente, este comportamiento tiene un fundamento y se le conoce como la teoría de la interdependencia de los recursos,²³ una teoría que representa las relaciones de interacciones para conservar su autonomía, consiste en crear relaciones estratégicas en organizaciones complejas, de estructuras rígidas o burocráticas y en su mayoría maduras que presentan dificultades para aceptar los cambios cuando el núcleo técnico, que es altamente especializado, por lo que puede existir un alto grado de autonomía que repercute en las decisiones del mismo empleado. Además, el grado de incertidumbre y las amenazas del entorno provocan resistencia a los cambios administrativos, por ello es que este tipo de organizaciones experimenten la interorganización, para conservar su autonomía, así es que frecuentemente se privilegia la política entre la interacción de los miembros, por lo que cada dependencia de la organización es percibida como pequeños grupos de poder que acotan la transformación.

Una solución a lo anterior es impulsar que esta radicalización extrema de los niveles operativos se guíe hacia la colaboración, mantener ocupados a los colaboradores, pero hacia la inteligencia colectiva²⁴ que impulse resultados organizacionales que trasciendan desde la operación múltiple. Es decir, diseñar esquemas de escenarios requeriría a su vez replantear horarios de trabajo, seleccionar procesos y actividades multitarea y diversificadas que, al interaccionar con otros entes o procedimientos, permitan la comunicación rotativa de “n” instrucciones de tarea. Que mediante un avatar²⁵ se realice el seguimiento de la programación de actividades rutinarias, se idealice el escenario. Con los elementos ya descritos, desde la mirada organizacional es posible el diseño de éste desde la siguiente idealización:

²² Bauman, Zygmunt, *Vida de consumo*, trad. de Mirta Rosenber y Jaime Arrambide, México, Fondo de Cultura Económica, 2012.

²³ Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, 10a. ed., México, Cengage Learning, 2010.

²⁴ Malone, Thomas W., *Superminds. The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*, Nueva York, Little, Brown Spark, 2018.

²⁵ Mejía, Iván, “Deconstruyendo el cuerpo humano”, *El cuerpo post-humano: en el arte y la cultura contemporánea*, México, UNAM, Escuela Nacional de Artes Plásticas, 2005.

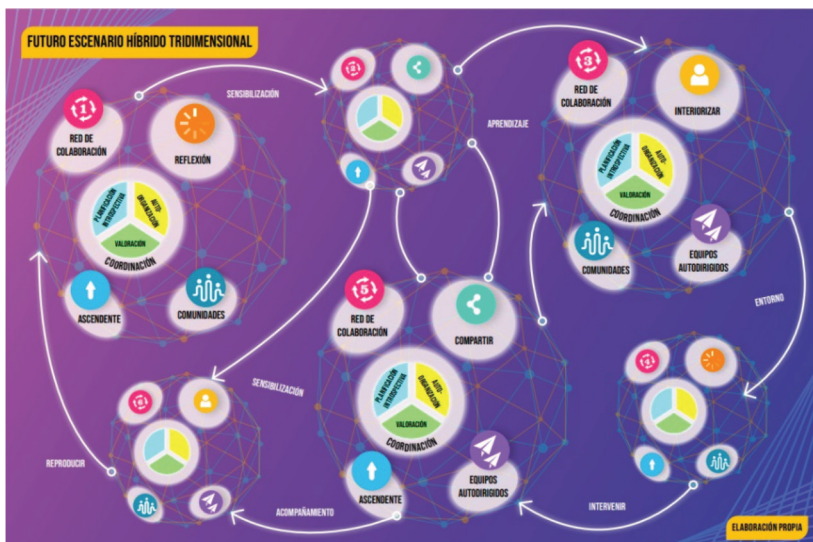
- 1) Un pensamiento que integre aspectos de las tres teorías ya citadas desde los equipos autodirigidos.
- 2) Un proceso cíclico no continuo que permita guiar interacciones, integrado por cuatro fases: coordinación, planificación introspectiva, autoorganización y valoración. Las tres primeras ya ha sido definidas, la cuarta consistiría en graduar el alcance emotivo y autoeficaz. Para Branden²⁶ es saberse capaz de lograr lo que el individuo responsable determine; asimismo, para Bandura²⁷ se puede definir como los juicios que cada individuo hace sobre sus capacidades, con los que organizará y ejecutará sus actos de modo que le permitan alcanzar la meta trazada, desde el alcance del desempeño deseado.
- 3) El diseño de líneas de proceso a través de procedimientos multiactividades rotativas que conecten con “n” tareas del siguiente proceso según corresponda en tiempo y espacio.
- 4) La interconexión entre los procedimientos multiactividades recrean el aprendizaje dialógico en la interacción de los individuos y los que gestionan (asimilan) la información que necesitan, primero la reflexionan, luego la interiorizan, para finalmente reproducirla, creando con ello un proceso de gestión. Al reproducir la información se unen esfuerzos y se conforman redes de pares con nodos de comunión, estos nodos representan a los agentes de cambio, un agente facilitador del aprendizaje, para dar soluciones a una realidad compleja, singular y siempre cambiante, que sensibiliza a las redes de colaboración.

De esta manera queda un escenario híbrido porque combina un pensamiento, este guía interacciones en la integración de un proceso y diseña la multivariedad en tiempo y espacio (ver esquemas 1 y 2).

²⁶ Branden, Nathaniel, *Poder de la autoestima*, Barcelona, Paidós, 1993.

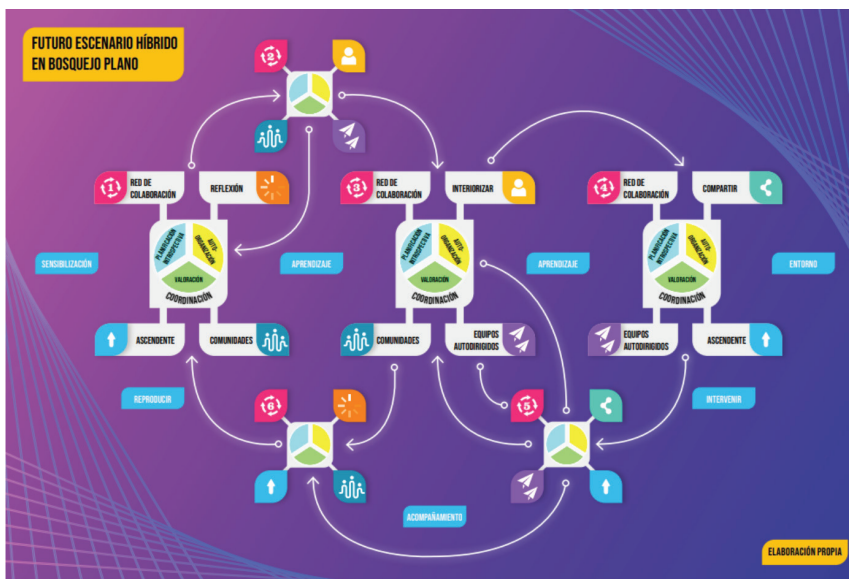
²⁷ Bandura, Albert, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Nueva York, H. W. Freeman, 1997.

ESQUEMA 1. FUTURO ESCENARIO HÍBRIDO TRIDIMENSIONAL



FUENTE: elaboración propia.

ESQUEMA 2. FUTURO ESCENARIO HÍBRIDO EN BOSQUEJO PLANO



FUENTE: elaboración propia.

Tiempo y espacio

Humberto Eco, figura un escenario de tres personajes: el lector en busca de respuestas, el apocalíptico como aquel que le dará respuestas, y al superhombre que emerge de la comunidad, nostálgico y sin razón de ser. Este superhombre es forjado por las masas y su comunicación visual auditiva, que, aunque no nos guste, es ese universo en el que estamos sumergidos y en el que configuramos una cultura histórica y poco participativa. “Estas masas han impuesto a menudo un *ethos* propio”,²⁸ y ha cultivado historias fantásticas, mitos y leyendas para ignorar, y por qué no responsabilizar a otros, y que estos otros tomen decisiones por la masa. A su vez, los individuos van protagonizando e idealizando un viaje al eterno retorno, donde difícilmente envejecen, pero sí nos dejan un legado de simbología.²⁹

En este sentido, Eco hace alusión al pasado como un determinante de las decisiones futuras, resalta que estas se argumentarán en cuanto a una estructura de la temporalidad. Es decir, el héroe podrá salvar a la humanidad de las decisiones futuras por lo que, al él decidir, decide mi camino y resguarda todo el presente a su vez pasado. Ya descrito lo anterior, se compara la frase de Husserl sobre el futuro como una “teología ideal”.³⁰

Entonces, definir el futuro es a su vez el devenir del pasado al futuro, y viceversa, es un arte del lenguaje narrativo en el que se olvida la noción del orden temporal, en un universo imaginativo. Para Eco, este supuesto permite la disrupción epistemológica para investigar y crear, a su vez de darse al mundo.³¹ Aunque esta actividad creadora permite impulsar la introspección, cabe destacar que la planificación es una palanca que operativiza a la percepción para impulsar hacia la idealización, pero con la posibilidad de ir hacia el futuro y regresar y aplicar. Por el contrario, quedarse en un estado creativo es inoperante para la toma de decisiones y para el flujo de proyectos. Por eso, como ya había mencionado Ackoff, se requiere en conjunto de la planificación de introspección, una hibridación de ambas.

Como puede observarse, el hombre de la cultura de masas se encuentra en un estado estupefacto, en el que decidir o no es una situación difícil dentro de su estructura, que lo vuelve, según Eco, un hombre que ha sido

²⁸ Eco, Umberto, *Apocalípticos e integrados*, Barcelona, Lumen, 1965, disponible en: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/hdelconocimiento/wp-content/uploads/sites/42/2020/06/Eco_Umberto_Apocalipticos_E_Integrados_1984-1-36.pdf.

²⁹ Campbell, Joseph, *El héroe de las mil máscaras*, 3ra. ed., Girona, Atalanta, 2022.

³⁰ Eco, Umberto, *op. cit.*, p. 49.

³¹ *Ibidem*, p. 274.

definido como “heterodirigido”: “Un hombre hetero-dirigido es un hombre que vive en una comunidad de alto nivel tecnológico y dentro de una especial estructura social y económica (en este caso, basada en una economía de consumo)”.³²

Asimismo, el hombre estupefacto deja que decidan por él, deja de iniciar proyectos y de planificar, quedándose en un eterno finito. Y que, para Bauman, es aquel autodirigido por el impulso del activismo consumista, alejado de la participación ciudadana. Por su parte, Tomas Moro, en *Utopía*, define el espacio como aquel lugar ideal del bien común, en su obra destaca que para conjeturar el futuro ha de permanecer este para siempre,³³ nos lleva a un campo idealizado hacia el futuro como un infinito que, a diferencia de Eco, en el retorno al presente crea un campo de valores esenciales para convivir, dejándonos una posibilidad de porvenir.

Para Martin Heidegger, el lenguaje es el ser que nos permite hacer, por lo que la posibilidad de visualizar un futuro es por lo que es. Para Hurssel, el ser se encuentra ante el mundo, podemos comprender que hay estímulos a los que responde. A razón de lo anterior, la concepción de la percepción cambia si la concebimos como aquella que es por el ser que la concibe, ante esto, es preciso investigar para cada ser, lo que esto es. Desde el lenguaje es posible esa interpretación del ser,³⁴ y entonces, el futuro es como un camino por recorrer. Sin embargo, Peter Sloterdijk Staatliche disrumpe esta idea del *ser* porque la llama domesticación, e invita a repensar en esta ruptura de la sociedad a la que llama “parque temático” para liberarse y crear proyectos que debatan la vida actual, hasta el momento en que el individuo es llamado por su propio ser, este análisis es propio del planteamiento del problema, ya que los organismos internacionales resaltan esta pasividad de la ciudadanía y el impulso de estructuras flexibles para que el poder por el poder, que por años ha pesado en América Latina, sea erradicado por el mismo ser. Es en este momento en que el humanismo por medio de lo expuesto por Sloterdijk es que llega a su quiebre e inicia el “nuevo humanismo”.³⁵ Ahora bien, estas “mejoras” del ser humano, pueden conducir, quizá antes de lo que se piensa, a cuestionar incluso la naturaleza misma de lo que se entiende por “humanidad”.

³² *Ibidem*, p. 275.

³³ Moro, Tomás, *Utopía*, Buenos Aires, Colihue, 2006.

³⁴ Heidegger, Martin, *Carta sobre el humanismo*, trad. de Rafael Gutiérrez Girardot, Madrid, Alianza Editorial, 2000.

³⁵ Rodríguez-Castellanos, Arturo; De Goñi Oslé, José María y Delgado Guzmán, José Alfredo, *op. cit.*

Es entonces cuando el hombre, al cuestionarse, recrea un pensamiento que viene. Es como si del futuro deviniera al ser para reflexionar y proyectarse, plantea Agamben.³⁶ A razón, Edgar Morin, se cuestiona a dónde va el mundo, y configura un pasado, presente, futuro, que muestra incógnitas sobre el progreso y lo que ha traído consigo, y pone en duda si el futuro es peligro. Por consiguiente, visualizar un escenario híbrido es portador de ventajas y desventajas que en la discusión de este capítulo expone con diferentes autores contemporáneos. Mientras tanto, Morin coincide con Sloterdijk en relación con que los poderes del Estado³⁷ pueden hoy en día destruir el planeta, mañana podrán manipular la vida y desnaturalizar la naturaleza, así como someter la mente humana.

Es así como pareciera que proyectar un escenario híbrido laboral deja mucho que desear al traer consigo una carga social y político ideológico de siglos atrás; sin embargo, Ilya Prigogine,³⁸ afirma que el tiempo sí es un objeto de la ciencia ha de tener su lugar en la estructura de la ciencia moderna, y este lugar, a mi parecer, es fundamental en el primero. Hay que pensar al universo como una evolución irreversible, la reversibilidad y la simplicidad clásica resultan entonces casos particulares. A su vez, determina que el futuro no puede predecirse por tratarse de un escenario abierto y complejo, pero Ilya dice que, a estas alturas seguimos siendo incapaces de prever a dónde nos lleva el futuro, pero podemos estar seguros de que se abre un diálogo entre el hombre y la naturaleza³⁹ y que estamos en una época en la que podemos crear nuevas formas en el arte, en la literatura, en la ciencia y, sobre todo, en las relaciones con la naturaleza. Es aquí donde a pesar de coartar las posibilidades de visualizar un escenario, se presenta una matriz analítica que posibilita una discusión y resultados de un devenir posible.

³⁶ Oliveras, Elena. *La cuestión del arte en el siglo XXI*, Argentina, Paidós, 2019.

³⁷ Morin, Edgar. *¿Hacia dónde va el mundo?*, España, Planeta, 2011.

³⁸ Prigogine, Ilya, *op. cit.* pp. 132-135.

³⁹ Prigogine, Ilya, *¿Tan solo una ilusión?*, Barcelona, Tusquets, 1993.

DISCUSIÓN DOCUMENTAL SOBRE VENTAJAS Y DESVENTAJAS
DEL CONTEXTO EN ESCENARIOS HÍBRIDOS LABORALES.
NUEVO HUMANISMO LABORAL

Desventajas

Convivencia en sociedad orientada a la búsqueda de experiencias emocionales, priorizan la calidad de vida y de salud, sostiene que ello es posible a través de la comunicación. El consumo está presente en la familia, en la religión, en la política, en el sindicalismo, en la cultura y en el tiempo disponible. Se huye del sufrimiento. Se busca igualar para que las únicas diferencias que existan seas las consumibles.

Los propios responsables de la revolución tecnológica —personajes como el fundador de Microsoft, Bill Gates, y el de Facebook, Marc Zuckerberg— están admitiendo por primera vez que el desempleo causado por la tecnología, llamado desempleo tecnológico, podría convertirse en el gran conflicto mundial del siglo XXI, Zuckerberg ha dicho que “la tecnología y la automatización están eliminando muchos trabajos [y que] nuestra generación va a tener que lidiar con decenas de millones de empleos que van a ser reemplazados por la automatización, como los autos que se manejan solos”.

Frey y Osborne crearon un algoritmo que alimentaron con datos y ejemplos de qué tipos de trabajo ya están siendo desplazados por esta tecnología y se les pidió que se cotejara con los 702 empleos en la lista del Departamento de Trabajo de Estados Unidos. El algoritmo produjo un *ranking* que comienza con los empleos que tienen 99% de posibilidades de ser reemplazados por robots, drones, vehículos que se manejan solos y otras máquinas inteligentes. En esta categoría se encuentran los *telemarketers* —vendedores que ofrecen productos por teléfono—, los cuales ya han sido reemplazados en muchos países; los vendedores de seguros; los auditores de cuentas; los bibliotecarios y los agentes aduaneros. A estas ocupaciones los están sustituyendo programas de computación que pueden acumular información, procesarla y hacer proyecciones para el futuro, mucho mejor que los humanos, concluyó el algoritmo.

Entre los empleos con 97% de probabilidades de desaparecer están las operadoras telefónicas y los vendedores en las tiendas, ya que están siendo reemplazados por el comercio electrónico y por robots con aspecto humano (o humanoides). Osborne respondió que “la probabilidad de automatizaciónde un trabajo está estrechamente relacionada con el nivel de habilidades o estudios”. Otros futurólogos que entrevisté coincidieron en que la formación académica y habilidades como la creatividad, la originalidad, la inteligencia social y emocional —que también deberían enseñarse en las universidades— serán clave para las profesiones del futuro. Las nuevas carreras universitarias serán cadavez más interdisciplinarias e

incluirán capacidades tecnológicas y habilidades de razonamiento crítico, resolución de problemas y trato interpersonal.

Según Bracken, lo que estamos observando es “la pérdida de una cultura pública común” y la formación de un “nuevo universo 500 canales”. La individualización de las noticias puede llevar a manipularnos políticamente, porque los algoritmos de las plataformas como Googles o Facebook están diseñados para satisfacer al consumidor, no para cumplir el futuro del trabajo.

Cuando avanza más la automatización, el trabajo deviene más en lo intelectual pues moviliza las dimensiones cognitivas de las personas. Reinventarse o morir.

Ventajas

La sociología y la economía se han creado múltiples formas de ver el pasado tecnológico, para reconstruirlo; el futuro requiere otra mirada. La ingeniería y el diseño que trabajan en los estudios del futuro y su pensamiento, permitieron empujar esta investigación con el propósito de generar alternativas para el pensamiento.

La ingeniería y el diseño son clave para la proyección de las nuevas tecnologías para el trabajo, con base en principios como la voluntad y la libertad.

Amazon compró más robots, pero también contrato a más gente, pues algunos trabajos que son rutinarios a primera vista requieren de sentido común, agregó Bostrom. El sentido común es algo muy difícil de automatizar y es necesario, por ejemplo, para saber si el plano de construcción de un rascacielos está mal porque alguien ingresó un dato equivocado en la computadora. Por el momento, la inteligencia artificial no puede emular el sentido común de los humanos, explicó.

Algunos de los principales futurólogos del mundo dicen que habrá empleos que dejarán de existir, pero la gran mayoría no, solo se transformarán. Muchas de las cosas que hacemos hoy serán elaboradas por máquinas más inteligentes, eso requerirá que nos actualicemos más de lo que hasta ahora lo hemos hecho, en muchos casos nos reinventaremos.

“En el siglo XX, la noción del periodismo y de los periódicos era servir de foro para la comunidad, pero lo que hemos visto en los últimos 20 o 25 años es la desintegración de los medios masivos y una tendencia mayor al microdireccionamiento de las noticias”.⁴⁰ Las habilidades comunicativas serán tanto o más requeridas que los conocimientos financieros. Los centros telefónicos, o *call centers*, de antes serán rebautizados como “centros de asesoría especializada” y requerirán empleados con mayor formación académica y mayores habilidades comunicativas. “Siempre está el riesgo de que un cliente haga una pregunta fuera del libreto

⁴⁰ Oppenheimer, Andrés, *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*, México, Debate, 2018.

y para eso harán falta empleados bien capacitados que puedan responder esas preguntas”.⁴¹

Los banqueros del futuro serán, en buena medida, analistas de datos que se dedicarán a explotar las redes sociales, las compras en línea y los hábitos de consumo de la gente, para buscar potenciales clientes y ver qué nuevos productos pueden ofrecer.

Lo que vendrá: una sociedad posprofesional. Muchos estudiosos del futuro de la obogacía pronostican que, al igual que otras profesiones, los abogados dejarán de tener un monopolio absolutos sobre el ejercicio de su profesión. Uno de los más conocidos defensores de esta teoría es el profesor de la Universidad de Oxford, Richard Susskind, presidente de la Sociedad para la Computación y la Ley, columnista del *Times* de Londres y autor del libro *El fin de los abogados*.

III. RESULTADOS

En la revisión del estado del arte, ha sido posible encontrar desventajas y ventajas. Entre las áreas de oportunidad se destaca el miedo del usuario o ciudadano a ser controlado, ya sea por el Estado o por la inteligencia artificial;⁴² problemas sociales, políticos, ambientales, etcétera, debido a la brecha digital y generacional. El exceso de trabajo y productividad trae consigo una exclusión social que va mermando en la desvinculación de la sociedad y esto trae consigo la dominación por parte del Estado.⁴³ La predicción del futuro a pesar de una tecnología 5G es difícil de visualizar.

Entre las ventajas es importante destacar que hay autores que coinciden con el aparato crítico de este artículo sobre la importancia de la narrativa para crear pensamiento crítico, además de generar identidad nacional.⁴⁴ Esta es considerada una de las más bellas artes porque permite viajar en el tiempo y contradecirse, además de brindar posibilidades de vida. Otros coinciden en que se busca recrear nuevas formas y escenarios laborales, así como modelos económicos alternos que brinden soluciones viables, se concibe la apertura de fronteras y plataformas globales en materia laboral y

⁴¹ *Idem*.

⁴² Grigera, Juan y Nava, Agustín, “El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio tecnológico y control”, *El Trimestre Económico*, vol. 88, núm. 352, pp. 1011-1042, 2021, disponible en: <https://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/1242>.

⁴³ Garza Toledo, Enrique de la y Neffa, Julio César (coords.), *El futuro del trabajo-El trabajo del futuro*, Buenos Aires, CLACSO-ASDI, 2001.

⁴⁴ Blanco Illari, Juan Ignacio, “Aspectos narrativos de la identidad personal”, *Tópicos*, núm. 21, 2011.

creación de empleos, aquellos que tengan pasión y amor por su trabajo desarrollaran habilidades para el futuro,⁴⁵ en un mundo automatizado, donde la mayoría de la gente trabajará por cuenta propia y muchos serán emprendedores.⁴⁶ Las habilidades comunicacionales serán tanto o más requeridas que los conocimientos financieros, además, se creará un escenario híbrido⁴⁷ donde los visores y anteojos de realidad virtual podrían ser los nuevos dispositivos que dominarán el mundo tecnológico, combinando el mundo físico y el mundo digitalizado. La cultura cívica es importante para recrear un escenario posible.

IV. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha propuesto un escenario híbrido en el que finalmente se concluye que el ser humano pasa por varias etapas, en la primera se desarrolla desde la armonía, donde apenas es consciente de su dimensión física, posteriormente va distanciándose cada vez más de lo espiritual y de lo material en donde posiblemente logra una realidad en la que se olvida de su propio ser, en consecuencia, tras sentir un estado de vacío y de generarse cuestionamientos sobre su contexto, el individuo va en busca de su interioridad, desde lo más profundo de su naturaleza busca dentro de sí mismo, y en una forma de diálogo regresa a su propio interior, para indagar una actitud hacia la propia vida.

En este sentido, podemos ver que el ser humano pasa por ciclos y en este futuro escenario híbrido, y en semejanza de las estructuras orgánicas que visualiza desde la introspección, crea autoorganización en conjunto con la tecnológica, pero que a su vez valora, no como un sentido de escrutinio, sino, como un sentido de valoración hacia sus sentimientos y emociones. Así, en armonía con su interior y exterior, el individuo en coordinación con los escenarios abstractos desarrolla el pensamiento creativo e interconecta con otros. Es así como logra la supervivencia, colabora y construye ciudad, como uno de los grandes retos que recorre en busca de la luz que lo integra para vislumbrar un posible porvenir, concluyendo entonces cómo se da al mundo y da su propio mundo. Por lo que esta propuesta de escenario propo-

⁴⁵ Dirksen, Uta, “Trabajo del futuro y futuro del trabajo. Por una transición progresista”, *Nueva Sociedad*, núm. 279, 2019, pp. 62-72.

⁴⁶ “¿Por qué Finlandia está cambiando «el mejor sistema de educación del mundo»?”, *BBC Mundo*, 2 de diciembre de 2015, disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201_finlandia_cambio_educacion_ab.

⁴⁷ Schwab, Klaus, *La cuarta revolución industrial*, Barcelona, Debate, 2016.

ne al mundo una mirada desde la gestión y una viabilidad de crear y operar socialmente desde una metodología del nuevo humanismo, por lo que sigue en construcción.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Russell L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, México, Limusa, 1992.
- AGUILAR, Luis Armando, “La hermenéutica filosófica de Gadamer”, *Sinéctica. Revista Electrónica de Educación*, núm. 24, 2004.
- ASHRI, Ronald, *The AI-Powered Workplace: How Artificial Intelligence, Data, and Messaging Platforms Are Defining the Future of Work*, Berkeley, Apress, 2020, disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5476-9>.
- BANDURA, Albert, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Nueva York, H. W. Freeman, 1997.
- BAUMAN, Zygmunt, *Vida de consumo*, trad. de Mirta Rosenber y Jaime Arrambide, México, Fondo de Cultura Económica, 2012.
- BELMES, Débora Irina, “Universidad y trabajo: alianza 5.0. Perspectivas y devenires desde el aula”, Cuaderno 103 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 2020-2021.
- BLANCO ILLARI, Juan Ignacio, “Aspectos narrativos de la identidad personal”, *Tópicos*, núm. 21, 2011.
- BLOG OCC MUNDIAL, “Estudio: Estrés laboral en México 2021”, *OCC Mundial* (blog), 1o. de octubre de 2021, disponible en: <https://www.occ.com.mx/blog/estres-laboral-en-mexico/>.
- BRANDEN, Nathaniel, *Poder de la autoestima*, Barcelona, Paidós, 1993.
- CAMPBELL, Joseph, *El héroe de las mil máscaras*, 3a. ed., Girona, Atalanta, 2022.
- CAPPELLI, Peter. *The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*, Philadelphia, Wharton School Press, 2021.
- CEPAL, *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, CEPAL, 2018, disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155>.
- CIMOLI, Mario *et al.*, “Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina”, *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, ONU, 2020, disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2800>.

- CRUZ TORRES FRÍAS, José de la, “Formación para la generación de conocimientos. Un oficio incorporado”, *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Asociación Latinoamericana de Sociología, 2009.
- DAFT, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, 10a. ed., México, Cengage Learning, 2010.
- DIRKSEN, Uta, “Trabajo del futuro y futuro del trabajo. Por una transición progresista”, *Nueva Sociedad*, núm. 279, 2019.
- ECO, Umberto, *Apocalípticos e integrados*, Barcelona, Lumen, 1965, disponible en: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/hdelconocimiento/wp-content/uploads/sites/42/2020/06/Eco_Umberto_Apocalípticos_E_Integrados_1984-1-36.pdf.
- ENRÍQUEZ, Alberto, *Gobierno digital. Pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA*, México, CEPAL, 2022, disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47811>.
- ESPEJO, Andrés, *Informalidad laboral en América Latina. Propuesta metodológica para su identificación a nivel subnacional*, Chile, CEPAL, 2022, disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47726/4/S2100889_es.pdf.
- FERREYRA, María Marta *et al.*, *La vía rápida hacia nuevas competencias. Programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe*, Washington D. C., Banco Mundial, 2021.
- GARCÍA GARNICA, Alejandro y TORRES, María del Carmen, “La relación entre los procesos de comunicación y la estructura organizacional: un análisis desde el enfoque de la Teoría Organizacional”, *Ideas Concyteg*, vol. 5, núm. 58, abril de 2010, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/286455174_La_relacion_entre_los_procesos_de_comunicacion_y_la_estructura_organizacional_un_analisis_desde_el_enfoque_de_la_Teoria_Organizacional.
- GARZA TOLEDO, Enrique de la y NEFFA, Julio César (coords.), *El futuro del trabajo-El trabajo del futuro*, Buenos Aires, CLACSO-ASDI, 2001.
- GOBIERNO DE MÉXICO, Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019.
- GRIGERA, Juan y NAVA, Agustín, “El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio tecnológico y control”, *El Trimestre Económico*, vol. 88, núm. 352, disponible en: <https://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/1242>.
- HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich, *Escritos Pedagógicos*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.

- HEIDEGGER, Martin, *Carta sobre el humanismo*, trad. de Rafael Gutiérrez Girardot, Madrid, Alianza Editorial, 2000.
- CAST, Fremont E., y ROSENZWEIG, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, México, McGraw-Hill, 1994.
- LABASTIDA, Jaime, *Humboldt, ciudadano universal*, SEP-FCE-El Colegio Nacional-Siglo XXI, 1999.
- MALONE, Thomas W., *Superminds. The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*, Nueva York, Little, Brown Spark, 2018.
- MALYNOVSKA, Galyna et al., “Design Thinking Method Implementation in Personnel Certification Procedures”, *European Integration Studies*, núm. 15, 2001, disponible en: <https://eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/29134>.
- MEJÍA, Iván, “Deconstruyendo el cuerpo humano”, *El cuerpo post-humano: en el arte y la cultura contemporánea*, México, UNAM, Escuela Nacional de Artes Plásticas, 2005.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Barcelona-Buenos Aires-México-Montevideo-Santiago de Chile, Granica, 1999.
- MORALES, Yolanda, “Brecha digital en México dificulta teletrabajo: FMI”, *El Economista*, 2020, disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Brecha-digital-en-Mexico-dificulta-teletrabajo-FMI-20200724-0010.html>.
- MORIN, Edgar. ¿Hacia dónde va el mundo?, España, Planeta, 2011.
- MORIN, Edgar. *El método 4. Las ideas*, Madrid, Cátedra, 1992.
- MORIN, Edgar y PAKMAN, Marcelo, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 1994.
- MORO, Tomás, *Utopía*, Buenos Aires, Colihue, 2006
- NIETO, Joaquín, “El futuro del trabajo que queremos y el derecho del trabajo”, *IUSLabor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball*, núm. 3, 2017.
- OCDE, *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*, París, OCDE, 2016, disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.
- OLIVERAS, Elena. *La cuestión del arte en el siglo XXI*, Argentina, Paidós, 2019.
- ONU, Una nueva alianza mundial: erradicar la pobreza y transformar las economías a través del desarrollo sostenible, Nueva York, ONU, 2013, disponible en: https://www.un.org/es/sg/pdf/hlp_report_post2015_sg.pdf.
- OPPENHEIMER, Andrés, *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*, México, Debate, 2018.

- “¿Por qué Finlandia está cambiando «el mejor sistema de educación del mundo»?”, *BBC Mundo*, 2 de diciembre de 2015, disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151201_finlandia_cambio_educacion_ab.
- PRIGOGINE, Ilya, ¿Tan solo una ilusión?, Barcelona, Tusquets, 1993.
- PRIGOGINE, Ilya, *El nacimiento del tiempo*, Barcelona, Tusquets, 1998.
- PUESTES-LAGOS, David E. y GARCÍA-ACOSTA, Gabriel, “Tecnología y pensamiento futuro del trabajo desde la ergonomía en momentos de crisis global”, *Revista de Salud Pública*, Bogotá, vol. 14, núm. 1, junio de 2012.
- RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, Arturo; DE GOÑI OSLÉ, José María y DELGADO GUZMÁN, José Alfredo, “Complejidad, personas y organización: ¿hacia un nuevo humanismo?”, *XXVIII Congreso Internacional de AEDEM*, Tokyo, European Academic Publisher, 2019, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/335835473_Complejidad_Personas_y_Organizacion_Hacia_un_Nuevo_Humanismo.
- SCHWAB, Klaus, *La cuarta revolución industrial*, Barcelona, Debate, 2016.
- SERAFINI GEOGHEGAN, Verónica, *Cuentas Nacionales de Transferencias en el Paraguay en 2012. Instrumento para las políticas públicas*, CEPAL, 2020, disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45842-cuentas-nacionales-transferencias-paraguay-2012-instrumento-politicas-publicas>.
- SUSSKIND, Richard y SUSSKIND, Daniel, *El futuro de las profesiones. Cómo la tecnología transformará el trabajo de los expertos humanos*, Teell, 2016.
- TROMBEN, Varinia; CEA, Catalina y ACUÑA, Camilo, *Metodología de medición de la cohesión social en América Latina y el Caribe. Aprendizajes y desafíos futuros*, Santiago de Chile-Madrid, Publicación de las Naciones Unidas-CEPAL-AECID, 2022, p. 95, disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47731/1/S2100928_es.pdf.
- VINOLO, Stéphan, “El sueño de la metafísica”, *Revista de Filosofía*, vol. 47, núm. 1, 2022.
- ZAMORANO FARIAS, Raúl, “Modernidad, sociedad y constitucionalismo en América Latina”, *Revista Enfoques*, vol. 5, núm. 7, 2015.