

# Sujeto neoliberal y gestión organizacional: nuevas tensiones y articulaciones

Marisa Vázquez Mazzini  
Universidad de Belgrano, Argentina  
marisa@huatana.com.ar

*Resumen. Las primeras formulaciones de cultura organizacional referían a la producción cultural específica de cada organización. Los estudiosos del tema le asignaban una función de amalgama que mantenía el tejido social y posibilitaba la emergencia de prácticas compartidas. En los últimos años, sin embargo, la noción parece perder sentido frente al ideario neoliberal que concibe a la acción colectiva como sumatoria de acciones individuales. El neoliberalismo interpela a las personas, en tanto que les plantea un ideal de sujeto integrado por imperativos sociales —ser empresario de sí, reinventarse constantemente o ser resiliente, entre otros— a los cuales quizás no puedan o no quieran amoldarse. Interpela, asimismo, a la gestión al considerar al nosotros organizacional como una simple identidad sui generis. El fortalecimiento de la cultura organizacional —necesaria para hacer frente a los entornos actuales— requiere hoy de un aprendizaje crítico que reoriente el foco hacia la acción colectiva.*

*Palabras clave: cultura organizacional; neoliberalismo; reinención; resiliencia; sujeto; individuo; crítica; gestión.*

NEOLIBERAL SUBJECT AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: NEW TENSIONS AND ARTICULATIONS

*Abstract. Initial formulations of “organizational culture” referred to the specific cultural production of each organization. Scholars assigned this culture a function of amalgamation, which maintained the social fabric and enabled the emergence of*

*shared practices. In recent years, however, this notion seems to have lost its meaning in the face of a neoliberal ideology that conceives collective action as the sum of individual actions. Neoliberalism challenges people since it presents them with an ideal that comprises a subject made up of social imperatives—such as being a self-entrepreneur, constantly reinventing oneself and being resilient—to which they perhaps cannot or do not want to adapt. Neoliberalism also challenges management by considering the “organizational we” as a simple sui generis identity. Strengthening organizational culture—which is necessary to confront current environments—requires critical learning that reorients the focus toward collective action.*

**Keywords:** *Organizational culture; neoliberalism; reinvention; resilience; subject, individual; critique; management.*

## 1. Introducción

En 1979, Pettigrew introdujo en la literatura especializada la noción de *cultura organizacional*, entendida como «un sistema de significados pública y colectivamente aceptado que opera para un determinado grupo en un determinado tiempo» (1979: 574). A partir de entonces, fue desarrollándose un vasto cuerpo de estudios orientados a describir los rasgos culturales de las organizaciones y a establecer la relación entre tipos de cultura y calidad de resultados.

Los diferentes autores advirtieron la articulación entre la cultura organizacional —entendida como producción cultural singular cada organización— y otras configuraciones en las que los individuos participan: la cultura nacional (Hofstède, 1980), culturas de unidades funcionales o de proximidad geográfica (Schein, 1988), ocupacionales (van Maanen y Barley, 1984), de género (Collinson, 1988). Sin embargo, en la mayor parte de los estudios, la atención se centró en la organización como unidad de análisis: la cultura organizacional se entendió como una suerte de amalgama que, a la vez que mantiene unidos a los individuos, permite diferenciar una organización de otra.

A fines del siglo xx, el *giro neoliberal* (Harvey, 2008) instituyó una lógica diferente al reducir lo colectivo a una colección de individuos no mayor a la suma de las partes (Friedman, 2017). En esta línea de pensamiento, lo individual es lo único que cuenta:

No existe otra forma para alcanzar a la comprensión de los fenómenos sociales que a través del entendimiento de las acciones individuales [...]. Este argumento está dirigido contra las teorías propiamente colectivistas, que pretenden ser directamente capaces de considerar conjuntos sociales, como la sociedad, y otras identidades *sui generis* que existen en forma independiente de los individuos que las componen. (Von Hayek, 2022: 7)

En esta cosmovisión, lo social carece de existencia *per se*. La noción de *cultura organizacional* —así como *aprendizaje organizacional* (Brown y Duguid, 1991), *estructura colectiva* (Weick, 1979), *conocimiento colectivo* (Gore, 2003) y tantas otras— pierde su referente empírico. Si no hay un *nosotros*, no hay producción cultural posible. Así, encuadrado en el sistema de creencias del neoliberalismo, el término quedó convertido en una mera construcción discursiva.

En las últimas décadas, varios los autores han llamado la atención sobre la dimensión cultural del modelo neoliberal. Para Harvey (2008), el neoliberalismo se ha convertido en un discurso con efectos omnipresentes en las prácticas político-económicas y las maneras de pensar. Forma parte hoy del sentido común con el que

interpretamos y vivimos. Ferguson (2010: 171) lo concibe como «una formación cultural amplia, global [...], una clase de metacultura global, característica de nuestros tiempos inseguros, especulativos, recientemente desregulados». Belaustegui (2017) lo caracteriza como un programa de cambio cultural que reconstituye el poder de la clase capitalista en la fase poskeynesiana a la vez que gobierna las subjetividades. Bauman (2008) alude al vaciamiento de contenido de nociones tales como *comunidad* o *acción colectiva* como rasgo característico de una *modernidad líquida*.

La palabra *comunidad* [...] suena cada vez más vacía de contenido. [...] Los vínculos humanos, a los que merecía la pena sacrificar los intereses individuales inmediatos (o aquello que pudiese considerarse en interés del individuo) devienen cada vez más frágiles y se aceptan como provisionales. (Bauman, 2008: 9)

La *metacultura* del capitalismo neoliberal prescribe un ideal de sujeto marcadamente diferente al de la etapa que lo precedió. Durante los primeros setenta años del siglo xx, se esperaba de las personas que fueran racionales, estables, respetuosas de las jerarquías y con espíritu de progreso. Este conjunto de rasgos (que caracterizaba al buen ciudadano y al buen empleado) garantizaba la continuidad del ordenamiento económico-social estructurado en función de un acuerdo duradero entre sindicatos, empresas y Estado. El giro neoliberal instituye un nuevo orden social y, con él, un modelo de persona congruente con el desarrollo de la empresa desregulada: el individuo que se hace cargo de sí mismo, se adapta flexiblemente, enfrenta la adversidad con una sonrisa y concibe la actividad empresarial como ámbito privilegiado para su autodesarrollo.

El trabajador es concebido como un sujeto en búsqueda de autorrealización, significados e identidad, y el trabajo es el lugar en el que esa búsqueda encuentra su meta, siempre como parte de un determinado estilo de vida [...], que se concibe como un negocio, de forma que la autorrealización en la vida se prescribirá éticamente como la gestión exitosa de un negocio. (Belaustegui Ibarlucea, 2014: 120)

En el ámbito de las organizaciones, la metacultura neoliberal da lugar al advenimiento de un conjunto de prácticas de gestión coherentes con el ideal de sujeto que propugna. La literatura de empresas exhorta a empoderarse, a desarrollar el emprendedurismo y a hacerse responsable de uno mismo. En suma: a moldear al *sujeto empresario de sí* que requieren las políticas de flexibilidad de la fuerza de trabajo (Alonso y Fernández Rodríguez, 2023). La idea de *cultura organizacional* —que se fundaba originalmente en la idea de un *nosotros* singular, estable y colectivamente construido— queda reducida entonces a una herramienta retórica que articula la moral del *constrúyete a ti mismo*, el requerimiento organizacional de excelencia y el orden social más amplio (Belaustegui, 2017).

Me interesa aquí analizar los efectos del neoliberalismo como cultura, en los individuos y en las organizaciones. Me propongo profundizar en dos de los rasgos centrales del nuevo ideal de sujeto, problemáticos por sus implicancias en la identidad personal y en la gestión organizacional: el imperativo de la *reinención* y el imperativo de la *resiliencia*. Su carácter de imperativo radica en que ambos prescriben una determinada manera de ser, integran el *superyó cultural* actual (Mosquera, 2021) al que todo individuo debe amoldarse a fin de obtener valoración social y mantener a raya el *espectro de la inadecuación* (Bauman, 2008:86).

Comenzaré por caracterizarlos tal como los plantea la literatura empresarial.<sup>1</sup> Luego llevaré a cabo un análisis crítico que permita desentrañar —al margen de su naturalización en el sentido común— qué orden moral instituyen y cuáles son sus efectos en la subjetividad. Continuaré señalando las consecuencias de estos mandatos en la gestión, para retomar finalmente la cuestión de lo individual y lo colectivo en relación con los entornos actuales.

## 2. El ideal de sujeto neoliberal: imperativos contemporáneos

### 2.1 La reinención y la resiliencia en la literatura de empresas

En la literatura de empresas la exhortación a *reinventarse*, a *construir la mejor versión de uno mismo* o *resetearse* forman parte del lenguaje corriente. Puede que a veces estas expresiones se utilicen como metáfora para aludir a la necesidad de cambiar o aprender. No obstante, podemos encontrar también un sentido mucho más radical. Para algunos autores o divulgadores del tema, la reinención supone una reformulación de la identidad: reinventarse significa dejar de ser quien se era y comenzar a ser quien no se era (Echeverría, 2017). Para otros, en cambio, implica una recuperación del *verdadero ser* a través de un proceso mediante el cual el individuo supera los límites que la propia mente le impone (Alonso Puig, 2013).

¿Por qué *hay que* reinventarse, cómo se explica el mandato? ¿Por qué no simplemente cambiar, aprender, *aggiornarse* o cualquier otra exhortación parecida que dé cuenta de un proceso evolutivo y gradual? Hay dos respuestas posibles a estas preguntas. Una enfatiza la necesidad de demoler una suerte de identidad impostora, construida a lo largo de los años dando por sentadas creencias que nos limitan

---

<sup>1</sup> Con el concepto *literatura empresarial* me refiero a algunos blogs de *coaching*, revistas, periódicos y reportes consultados y citados en el ámbito de las empresas, al menos en Argentina. Incluyo las fuentes en la sección de bibliografía.

(Alonso Puig, 2013). Para hacer frente a los desafíos que nos plantea la vida, necesitamos imprescindiblemente —según esta argumentación— ser quienes realmente somos, acudir a recursos genuinos que yacen dentro de nosotros mismos.

La otra respuesta pone el acento en las demandas de un entorno vertiginoso. El carácter de *mandato* radica aquí en la necesidad de adaptarnos para no quedar obsoletos. «La realidad es que todos tenemos que cambiar permanentemente porque el contexto va cambiando. Si nuestra velocidad de cambio es inferior a la velocidad de cambio del contexto, quedamos obsoletos en muy poco tiempo» (Melamed, 2019).

Más allá de estas diferencias, las distintas fuentes consultadas coinciden en identificar tres rasgos propios de la reinención. El primero es su carácter trascendente. Quien se reinventa tiene que formular un propósito personal que confiera fuerza para atravesar los momentos difíciles. Tal propósito puede estar vinculado con la realización de una pasión o con la meta de descubrir quiénes somos verdaderamente al margen de las trampas mentales.

Considera tus valores más importantes y tus sueños más grandes y explica cómo esos ideales se convertirían en parte de tu vida diaria. Hacer un mapa del futuro es un proceso que se le da bien a todo el mundo y es fácil —en apariencia—. Pero, pocas veces somos capaces de diferenciar a la persona que hoy somos, por ejemplo, alguien que carece de resiliencia, de la persona que queremos ser. (Juárez, blog *Be•Leader*)

El segundo es su carácter responsable. Se trata de tomar decisiones en la vida y de actuar como protagonistas, evitando centrar en las circunstancias externas la causa de las dificultades propias.

No des más lástima: hazte cargo de tu vida de una vez por todas. Por si no lo sabes, y aunque parezca duro, tú eres el resultado de ti mismo. Tus pensamientos conscientes o inconscientes, tus miedos, limitaciones, tus dudas sobre tu valor y tu calidad profesional, y tu energía negativa, te jugarán una mala pasada si no los conduces adecuadamente. (Colombo, blog *Artículos de Daniel*)

Finalmente, podemos mencionar la profundidad del proceso. No basta con modificar comportamientos. Es preciso cambiar creencias y valoraciones a partir de la exploración de la interioridad: «Los recursos que más necesitamos para hacer frente a los desafíos que la vida nos presenta sólo los vamos a encontrar dentro de nosotros» (Alonso Puig, 2013: 4).

Quien se reinventa sabe que se enfrenta a un proceso arduo en el que las fuerzas pueden flaquear. Por eso este imperativo nos remite al otro que me interesa analizar: el de la resiliencia. El concepto de *resiliencia* —del latín *resilio*, que significa

‘rebotar’— fue construyéndose a partir del siglo XIX cuando la ingeniería comenzó a utilizarlo para describir la capacidad elástica de un material que vuelve a su forma inicial tras una deformación. En los setenta, la ecología lo adoptó para referirse a la capacidad de adaptación flexible de los ecosistemas a los cambios del medio ambiente. En la década de los ochenta, distintos estudios en el ámbito de la psicología lo emplearon para comprender los modos mediante los que algunas personas superaban la adversidad (De La Fabián Albagli y Sepúlveda Galeas, 2018).

En los ámbitos laborales y ya entrado el siglo XXI, *resiliencia* designa algo así como un rebote hacia adelante: la persona resiliente no solo vence las dificultades, sino que las adopta como oportunidad de mejora personal. El término está vinculado con el aprovechamiento de las condiciones de inestabilidad para fortalecerse y prepararse para enfrentar una nueva crisis.

Las causas fundamentales de una crisis suelen estar fuera de nuestro control, lo que puede aumentar la intensidad del estrés y sus efectos en el cerebro y el cuerpo. Sin embargo, las personas generalmente no quedan con daño psicológico o físico permanente, y las crisis no necesariamente significan algo negativo. Al mitigar el estrés y desarrollar resiliencia, las personas pueden adaptarse y crecer a partir de experiencias desafiantes. Con decisión personal y sistemas de apoyo, los líderes pueden ayudar a construir resiliencia como un puente a través de la incertidumbre, no solo para mantener al personal durante las crisis y ayudarlos a gestionar el estrés en el futuro, sino también para guiar a las personas hacia resultados sorprendentemente positivos a medida que emergen del otro lado de una crisis. (Fisher, Nodi y Sniderman, *Deloitte Insights*)

Un análisis de la resiliencia en la literatura de empresa nos permite identificar tres rasgos relativamente compartidos en el planteo de la cuestión. El primero consiste en la equivalencia entre *adversidad* y *oportunidad*. La diferencia entre una situación adversa y una promisoria es atribuida exclusivamente a la lectura de la realidad que cada uno adopte. Se trata, entonces, de evitar que *el vaso medio vacío* nos condicione.

La mayoría considera algo malo si lo es para él o ella o para aquellos por los que sienten empatía, y olvidan el bien mayor, sin embargo, si de algo podemos estar seguros es que la adversidad acarrea progreso y casi siempre para el beneficio general. Si no se reconoce y se acepta la realidad se retrasa el progreso. [...] Marco Aurelio lo dejó claro en una de sus meditaciones [...]; la adversidad no es infortunio, es una suerte. (Juárez, blog *Be•Leader*)

La segunda característica radica en la relación entre la resiliencia y el pensamiento positivo. La perspectiva optimista —que surge de la activación de ciertos

circuitos neuronales localizados en el neocórtex prefrontal— infunde la confianza necesaria para afrontar con éxito las situaciones difíciles. Las ideas pesimistas, en cambio, activan el sistema nervioso simpático, asociado con la amenaza, y mantienen a la persona en guardia. La atención estará entonces puesta en defenderse y no en aprender (Royo, 2022). Para la World Happiness Foundation,<sup>2</sup> la confluencia entre inteligencia y optimismo constituye la clave para la resiliencia en tanto permite advertir las posibilidades que ofrece toda situación negativa (Collado, 2023).

La tercera característica, finalmente, radica en la disposición de aceptación adaptativa como trasfondo emocional.

Muchas veces se confunde la disposición positiva y entusiasta respecto de las circunstancias, el cambio y el futuro, con la incapacidad de aceptar con lucidez y entereza lo que nos toca vivir. [...] La aceptación de los dolores, las pérdidas y las frustraciones, son quizás los casos donde se genera el mayor impacto transformador en la vida de las personas. Aceptar el final de un proyecto, la disolución de un vínculo o la muerte de un ser querido suelen ser para muchas personas los momentos más penosos pero los más significativos de sus vidas en términos del aprendizaje que posibilitan. En muchas circunstancias la aceptación es la piedra angular de un cambio de vida hacia una situación de renovado bienestar. Cuando juzgamos que hemos sido víctimas de un mal trato, una traición o una injusticia, solemos enojarnos. [...] Cuando ese enojo no se puede dejar fluir se vuelve resentimiento y puede que nos envenene la vida. (Lucas, *Blog de Juan Carlos Lucas*)

La persona resiliente evita *pelearse* con lo que le toca vivir. Se considera que las emociones *negativas* como la rabia, el enojo, la preocupación o la irritación retardan el proceso. Llevan a emplear energía en resistir en lugar de orientarla a desarrollar nuevos hábitos. Para construir resiliencia es preciso disponerse, a través del pensamiento positivo, al cultivo de las emociones verdaderamente productivas: la alegría, el entusiasmo o la curiosidad.

En síntesis: la literatura empresarial representa a la reinención como el proceso profundo y responsable de creación de uno mismo a partir de la definición de un propósito personal. La resiliencia se concibe como una condición de posibilidad de la reinención, ya que permite lidiar con la dificultad entendida como oportunidad. Requiere del pensamiento positivo y del abandono de las emociones negativas que nos impidan dar la bienvenida a lo que se presenta tal como se presenta.

---

<sup>2</sup> La World Happiness Foundation es una organización internacional sin ánimo de lucro con la sede principal en Miami. Ofrece talleres, servicios de consultoría y *coaching*, orientados a promover un mundo donde las personas sean libres, conscientes y felices.



## 2.2 Una revisión crítica de la reinención y la resiliencia

Hasta aquí di cuenta de ambos imperativos tal como se los entiende en los blogs y los textos de consumo en las empresas. Adoptaré ahora una perspectiva crítica que muestre un aspecto diferente de la cuestión.

Comencemos por uno de los rasgos de la reinención: la orientación a un propósito trascendente. La noción de *propósito* se vincula con otras tales como *vocación*, *profesión*, *misión* o *proyecto*. Todas ellas asumen una naturaleza humana autodeterminada, responsable y dispuesta al desarrollo. Presuponen una visión teleológica de la vida según la cual esa definición de quiénes queremos ser se divide en planes de acción que es preciso monitorear para que la transformación personal se produzca. Esta postulación de una existencia regulada por fines está presente en el pensamiento occidental desde la antigüedad. Es, precisamente, la que dio origen al *espíritu del capitalismo* (Weber, 1904/2004) y al orden social actual. No hay por qué pensar, sin embargo, que se le pueda atribuir validez universal. La investigación ofrece sobrados ejemplos de culturas en las cuales la vida se representa con sentido, aunque sin propósito (Calle, 1979; Manrique Tisnés, 2011; Estermann, 2006).

Más que a la condición humana, la cuestión del propósito remite a la linealidad de los objetivos y los resultados característicos de la actividad empresarial. Puede haber personas sin propósito, pero no empresas sin propósito.<sup>3</sup> La obligatoriedad de reinventarse en función de un propósito constituye una instancia del ideal de sujeto empresario de sí, que gestiona su vida (su tiempo, sus emociones, su *capital humano*, su *marca personal*), de la misma manera en que se gestiona una organización (Belaustegui Ibarlucea, 2014).

La responsabilidad —como planteé en párrafos anteriores— es la segunda característica que la literatura organizacional reconoce en la tarea de la reinención: quien se reinventa toma el timón de sí mismo. Ahora bien: supongamos que un sujeto sumamente autoexigente decide reinventarse y liberarse así de la búsqueda constante de la perfección. Supongamos, además, que identifica que la *zona de confort* es el sitio donde se encuentra más a gusto. Se plantea entonces,

---

3 Podemos encontrar un contundente ejemplo de la relevancia del propósito empresarial en Business Roundtable (<https://www.businessroundtable.org>), una asociación integrada por los 200 CEO de las principales empresas estadounidenses. Otorga a los propósitos corporativos un lugar central, incluso lleva a cabo periódicamente una revisión de los componentes que debería incluir un propósito correctamente definido. Otro ejemplo lo encontramos en la organización estadounidense Conscious Capitalism (<https://www.consciouscapitalism.org/>), que desarrolla tareas de consultoría, coaching y formación orientadas a ayudar a desarrollar el lado humano de las empresas: «Eleva la humanidad a través de los negocios comienza por saber PARA QUÉ su compañía existe. [...] Vemos a las ganancias como un medio necesario para lograr el propósito, no un fin en sí».

como propósito personal, llevar una existencia estable y sin sobresaltos. ¿Sería aplaudido o sería rechazado? Probablemente ocurriría esto último. En la metacultura del neoliberalismo el *producto final* está fijado de antemano. Se espera de quien se reinventa que concluya transformado en alguien entusiasta, flexible, sociable, autónomo, emprendedor, feliz y resiliente (Alonso Benito y Fernández Rodríguez, 2020).

El tercer rasgo de la reinención es el que atañe a la recreación personal a partir del cambio de creencias. La argumentación más difundida indica que los juicios peyorativos acerca de las propias capacidades limitan el autodesarrollo (Echeverría, 2017; Alonso Puig, 2013). Es preciso entonces reemplazar esas maneras de apreciar por otras.

Sin negar la relevancia de la autopercepción invalidante —*no seré capaz de...*— cabe advertir que algunas de estas valoraciones no proceden del individuo, sino de la sociedad. Los estudios de Mezirow (1990, 1997, 2009) en programas escolares para mujeres adultas de clase trabajadora constituyen un buen ejemplo. El autor muestra elocuentemente el peso de las representaciones sociales en el fracaso y la deserción de las alumnas. Mensajes como *las mujeres pobres no sirven para estudiar* habían calado tan hondo en ellas que se consideraban incapaces de cualquier logro. Solo el análisis crítico —señala el sociólogo estadounidense— les revelaría que esas supuestas verdades no eran más que un producto de relaciones de poder asociadas al género y la posición. Así, pese al carácter individual del mandato de la reinención, resulta claro que no habrá verdadera transformación mientras las personas sigan padeciendo la descalificación social del colectivo del que forman parte. Aunque cada una de ellas siguiera al pie de la letra las instrucciones sobre cómo reinventarse, difícilmente lograría una inclusión laboral y una vida plena si persistiera la depreciación social de su identidad colectiva.

Me dedicaré ahora al análisis crítico del segundo imperativo que describí previamente: el de la resiliencia. Un primer cuestionamiento atañe a la equivalencia —planteada en la literatura empresarial— entre oportunidad y adversidad. ¿Cómo se explica lógicamente esta equivalencia, más allá de las alusiones a la alternativa de *salir fortalecido* de las circunstancias difíciles? ¿De qué tipo de oportunidad se trata; y para quién? ¿Cuál es el fundamento que induce a considerar a las tragedias como una suerte? Es innegable que hay diversas formas de lidiar con el dolor; no es lo mismo disponerse a superarlo que aceptar el sufrimiento como la única opción posible. Eso no significa, empero, que haya que celebrar cualquier situación adversa por su mero carácter de adversa. La premisa según la cual *adversidad* y *oportunidad* son equivalentes solo puede interpretarse en el marco de una configuración que asocia la felicidad con la productividad y concibe por tanto a la resiliencia como el activo económico que permite un mejor rendimiento de

las personas. El dolor se considera improductivo, así como opcional. El individuo que sufre lo hace por elección y por negligencia; se resiste a trabajar sobre sí mismo, a desarrollar capacidades que le permitan afrontar la vida con optimismo. Lejos de apelar a la empatía que tanto se pregona en los ámbitos laborales, el imperativo de la resiliencia avala representaciones notablemente crueles hacia el dolor: quien padece *merece* sufrir, porque *elige* el camino del sufrimiento en lugar de abocarse a la conquista de la felicidad (Cabanas e Illouz, 2018).

Un segundo cuestionamiento a la resiliencia es la distinción entre *emociones positivas* y *emociones negativas* (Cabanas y Sánchez González, 2016; Zangaro, 2023). Según la perspectiva que predomina en los ámbitos laborales, aquellas tienen un poder productivo, ya que llevan a la acción constructiva. Estas últimas, en cambio, condenan a un estado de malestar y de resistencia que impiden todo avance. Si consideramos, no obstante, cualquier proceso social transformador —la lucha contra el *apartheid* en Sudáfrica o el movimiento de desobediencia de Ghandi, entre otros—, podremos advertir como punto de partida la tensión, contradicción o discrepancia entre una situación presente y otra anhelada. La historia nos demuestra que el enojo y la repulsión, bien encauzados, pueden ser tan productivos como la alegría y el disfrute. Resulta difícil comprender, por consiguiente, la insistencia en negar el poder generativo de las emociones *negativas* y colocar las *positivas* como las únicas capaces de movilizar a la acción.

Una tercera cuestión sobre este mandato atañe a la celebración de disposiciones tales como la serenidad o la disposición adaptativa. Llama la atención que, pese a las constantes alusiones a *humanizar* las organizaciones (Deloitte, 2021; McKinsey, 2023; Foro Económico Mundial, 2024), no haya en la literatura de empresas referencias directas a la posición que adopta una persona resiliente ante lo moralmente inaceptable. El foco está centrado en la interioridad, en la capacidad de recibir lo que sucede tal como sucede. No aparecen menciones sobre el cambio social o los modos *correctos* de lidiar con situaciones que impliquen injusticia o abuso de poder. Como consecuencia, la argumentación resulta profundamente conservadora, porque exhorta a considerar las calamidades como algo dado ante lo cual los individuos solo deben mantener la calma, respirar y fortalecerse. «[Los] psicólogos positivos tratan de convencer a la gente de que puede ser feliz sin hacer cambio alguno en sus circunstancias [...], esto encaja más bien con el conservadurismo político» (Kahneman,<sup>4</sup> en Mandel, 2018).

---

4 El autor del comentario —Daniel Kahneman, ganador del Premio Nobel de Economía 2002— adhirió inicialmente a los principios de la psicología positiva y trabajó junto a Ed Diener y Norbert Schwartz en su desarrollo. Es consciente, no obstante, de las derivaciones sociales y políticas a las que puede conducir esta construcción discursiva.

¿Cómo inciden en los individuos estos imperativos y otros similares? El trabajo etnográfico en organizaciones permite advertir que no todas las personas reaccionan de la misma manera. Hay quienes los adoptan convencidos, los practican y los propagan (Alvaro e Hijós, 2020; Vázquez Mazzini, 2020). Están quienes los toman livianamente y aceptan *jugar el juego* porque les entretiene o para sentirse incluidos. Hacen como si estuvieran comprometidos con declaraciones de esta índole, aunque íntimamente piensan que se trata de una nueva moda<sup>5</sup> (Endrissat, Islam y Noppeney, 2015; Vázquez Mazzini, 2015). Están, además, quienes se resisten a aceptar el mandato y asumen las consecuencias que esta resistencia pueda implicar para su empleabilidad (Fleming y Sewell, 2002; Fleming y Spicer, 2007). Finalmente, hay quienes experimentan un profundo sentimiento de *no encajar* (Bauman, 2008; Sennett, 2009). Para estos últimos no parece haber otra opción que el malestar. Padecen, por una parte, la discrepancia entre quienes son y quienes supuestamente deberían ser. Por otra parte, padecen su propia culpabilización por no poder (o no querer) amoldarse a un modelo de persona que les resulta ajeno: «la experiencia constante de ser portador de una serie de atributos no convenientes al orden social dominante se desplaza hacia la inadecuación del yo» (Reguillo, 2007: 102).

### 3. Desafíos para la gestión de organizaciones

Al margen de sus efectos en las personas (a los que me referí en el punto II.2 de este trabajo), el ideal de sujeto que instituye el capitalismo neoliberal global supone también desafíos para las organizaciones. Reinención y resiliencia se proponen en la literatura de empresas como requisitos clave para hacer frente a un mundo en constante cambio.

La noción de *reinención* describe un proceso de transformación permanente, indispensable en entornos dinámicos.

Las organizaciones que entienden las fuerzas de la dinámica del juego se reinventan a sí mismas. Y funciona. La ratio de cambio que afecta a los negocios ha crecido notablemente desde 2019 —un 183 % respecto de los cuatro años previos— y solo en 2023 creció un 33 %. Para navegar el cambio, los ejecutivos están considerando a la reinención como la estrategia principal. [...] Las

---

<sup>5</sup> Cabe destacar que la temática de la autenticidad y la simulación en el *capitalismo emocional* propio del posfordismo constituye un tema de importancia creciente en la literatura de estudios organizacionales. A modo de ejemplo, vale el artículo de Paul Stenner y Niels Åkerstrøm Andersen (2020) "The emotional organization and the problem of authenticity: The romantic, the pedagogic the therapeutic and the ludic as liminal media of transition" (en *System Research and Behavioral Science* 37, 450-466).

organizaciones no pueden abordar la reinención como un esfuerzo de una vez, que se encara cada pocos años. Tienen que construir la capacidad de reinención continua y lograr que la capacidad de cambio forme parte del ADN organizacional. (Accenture, 2024)

La noción de *resiliencia* alude a la capacidad de una organización para superar los impactos externos y aprovechar las nuevas oportunidades que estos traen aparejadas (World Economic Forum y Verisk, 2022). Reinención y resiliencia constituyen así la condición para que las empresas puedan renovar sus productos y servicios, crear permanentemente valor para los inversores, sostener el compromiso de los empleados y satisfacer necesidades de la sociedad (Yeung y Ulrich, 2019; Osterwalder, Pigneur y otros, 2020; Suárez y Montes, 2020).

Profundicemos, para comenzar, la cuestión de la reinención en las organizaciones.

En tiempos menos turbulentos, los ejecutivos podían darse el lujo de asumir que los modelos de negocios eran más o menos inmortales. Las compañías siempre tuvieron que trabajar para mejorar, pero rara vez tenían que conseguir algo diferente —no en lo central, no en su esencia—. Hoy, ser diferente es el imperativo. (Hamel y Välikangas, 2003: 40)

A diferencia del cambio —concebido como tránsito desde un estado inicial a un estado final—, la reinención implica «no dejar nunca de innovar, ser más resilientes ante la disrupción y tener más capacidad de generar valor para todos los interesados» (Accenture, 2023). Este tipo de transformación requiere, según los expertos, un marco de seis elementos que proporcione sentido y alineamiento: valores y creencias, relaciones interpersonales de confianza, integración, criterios compartidos para la toma de decisiones, principios comunes, coherencia (Vilá, 2011). En suma: precisa de todos aquellos elementos que resaltaban las formulaciones iniciales sobre la cultura organizacional.

Ahora bien, este marco orientador no se construye de un momento a otro.

La sustentabilidad de la cultura requiere de estabilidad del personal; las organizaciones con una alta rotación de sus empleados suelen tener culturas más débiles, lo que se complejiza ante los nuevos modelos de talento extendidos hoy en día, los cuales incluyen empleados tercerizados y otras modalidades de contrato por fuera de la nómina de la organización. (Melián, 2017)

Es posible advertir entonces una tensión entre el imperativo de la reinención individual y el de la reinención en las empresas. Estas precisan de la estabilidad de sus empleados para poder construir la necesaria *cultura de la reinención* (Vilá, 2011). A las personas, en tanto, se las incita a modificar constantemente

su estilo de vida, su tarea, su lugar de residencia, incluso su identidad. ¿Cómo podrían las personas y las empresas acompañarse mutuamente en sus sucesivas reinenciones? La pregunta parece difícil de responder por el momento. Puede que fenómenos tales como la Gran Renuncia, el nomadismo del talento clave y otros similares que preocupan en los ámbitos empresariales constituyan el resultado de una cosmovisión que niega el valor de lo colectivo y la construcción de apegos en el trabajo.<sup>6</sup>

El mandato de la resiliencia también entraña un desafío para la gestión: el referido al bienestar. Son varias las organizaciones interesadas en funcionar como entornos saludables para sus integrantes. Algunas cuentan con programas específicos para tal fin, incluso con gerencias de felicidad. Puede, no obstante, que sus concreciones resulten poco transformadoras si *felicidad* y *bienestar* se entienden solamente en su dimensión individual<sup>7</sup> y no se revisa el mandato de la resiliencia como indispensable para ser feliz a toda costa. Como señala Han (2021), asistimos a la generalización de una *política paliativa* que rechaza y desprecia al dolor en tanto símbolo de debilidad. La exhortación constante a la resiliencia personal —que obtura la posibilidad de cambio social— tiene para el autor la función convertir al hombre en un sujeto capaz de rendir, insensible al dolor y continuamente orientado a lograr resultados.

Por otra parte, diversos medios advierten desde hace tiempo acerca del constante incremento del *burnout*, dolencia laboral incluida desde 2022 en la XI Clasificación Internacional de Enfermedades. Como modo de combatir un trastorno que crece año a año en cantidad de casos, varias publicaciones especializadas en recursos humanos recomiendan centrar el foco en la resiliencia (Rasiff, 2023; Doheny, 2021; Forbes, 2022). Si las personas aprenden a sobrellevar las contingencias adversas y salir fortalecidas de las dificultades —sostienen los expertos— estarán en mejores condiciones de lidiar positivamente con el estrés.

Por acertado que resulte, este planteo pierde de vista un punto clave de la cuestión: las causas organizacionales del *burnout* en el trabajo. Según los estudios de Gallup (2020), los cinco principales factores que explican el *burnout* radican en el diseño o en las prácticas de las organizaciones: condiciones poco justas, carga

---

6 Sobre este particular, resulta interesante la argumentación de Bauman (2008) en relación con lo que denomina *tiempos líquidos*. Para el autor, la actual modernidad líquida se diferencia de la solidez de la precedente en tanto que las formas sociales, las estructuras, los patrones de comportamiento y los hábitos se descomponen y se derriten. Los encuadres potencialmente capaces de generar apegos no cuentan con tiempo suficiente para solidificarse: «Dada su breve esperanza de vida, no pueden servir como marcos de referencia para las acciones humanas y las estrategias de largo plazo» (Bauman, 2008: 7).

7 Las formulaciones de Daniel Goleman en los artículos de la consultora Korn Ferry constituyen buenos ejemplos de la concepción individualista de la felicidad y el bienestar: <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/career-wellbeing-purpose> y <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/how-purpose-and-wellbeing-are-interconnected>, entre otros.

de trabajo inmanejable, falta de claridad en los roles, asignaciones poco factibles y escaso soporte de parte de la conducción. En la perspectiva más extendida en la literatura de empresas, sin embargo, el problema de la resiliencia se asocia a las capacidades individuales. La falta de atención a la dimensión organizacional conduce así a un circuito sin salida: ante el riesgo de *burnout*, se recomienda a las personas desarrollar resiliencia; estarán entonces en condiciones de enfrentar más presión, lo cual requerirá una dosis adicional de resiliencia; y así sucesivamente sin que quede claro cuál es el límite. El foco exclusivo en lo individual relega y obtura una revisión de las raíces colectivas del problema y reduce así las posibilidades de resolverlo.

## 4. Reflexión final

Comencé presentando la noción de *cultura organizacional* en sus primeras formulaciones. La contrasté con el sentido que adopta en el marco del capitalismo neoliberal, concebido como metacultura global (Ferguson, 2010). Analicé luego dos de los imperativos que caracterizan el ideal de sujeto contemporáneo: el de la reinención y el de la resiliencia. Reseñé sus rasgos centrales tal como se los representa en la literatura de empresas para revisarlos críticamente después, mostrando sus efectos en las personas. Puse de manifiesto que tanto uno como el otro constituyen una fuente de malestar, particularmente para aquellas personas que no pueden o no quieren amoldarse a un *deber ser* que les resulta ajeno. Resalté entonces que las constantes exhortaciones a reinventarse y a desarrollar resiliencia parecen conspirar contra los intentos de lograr ámbitos laborales cuidadosos con el bienestar de sus integrantes.

Me referí luego a las implicancias de ambos imperativos en la gestión de organizaciones. En cuanto a la reinención, advertí acerca de la tensión que existe entre lo individual —que supone la carencia de apegos— y lo organizacional, donde resulta clave la estabilidad de los empleados. En cuanto a la resiliencia, orienté la atención hacia los factores sistémicos (no ya personales) del *burnout*. Señalé que el llamamiento a aprovechar la adversidad como oportunidad relega el análisis de las características del entorno laboral y reduce así las posibilidades de eliminar aquellas prácticas generadoras de estrés.

Me interesa ahora retomar el planteo con el que inicié este trabajo: la cultura organizacional como tejido social. Actualmente, son varias las publicaciones empresariales y académicas que resaltan el valor del *nosotros* en el mundo de los negocios, ya en el ámbito interno de la organización o a través de redes y coaliciones interorganizacionales. Los diferentes autores dan cuenta de la impermanencia que caracteriza al mundo organizacional actual y recomiendan hacerle frente mediante la recuperación del poder de la cultura organizacional.

Vivimos en un tiempo líquido. Así lo bautizó el sociólogo polaco Zygmunt Bauman para caracterizar una modernidad en tránsito. Veníamos de la solidez de un contexto estable con dinámicas repetitivas, y pasamos, repentinamente, a la liquidez de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. [...] Ante este caótico contexto, las empresas han sido llamadas a apostar con determinación por una estrategia que les permita (sobre)vivir en esta nueva normalidad. [...] Esta nueva filosofía organizacional [...] debe apuntalarse a través de la cultura corporativa, evitando así ser devorada a las primeras de cambio. O, lo que es lo mismo, hay que asegurar que la cultura rema a favor de la estrategia. (Bustinduy, 2023)

Encontramos así numerosas propuestas orientadas a reconstruir en las organizaciones esa trama que articula en torno a un propósito:<sup>8</sup> estrategias variadas de colaboración (Burke y Morley, 2023), revitalización de las culturas dormidas o vacuas (Brower, 2022), cultivo de la seguridad psicológica (Edmondson et al, 2022), entre otras. Debemos preguntarnos, sin embargo, por la posibilidad de cambio que puedan generar estas u otras recomendaciones cuando se encuadran en un modelo mental<sup>9</sup> compartido según el cual lo social se reduce a la sumatoria de individuos.

El fortalecimiento del *nosotros* en las organizaciones requiere de un aprendizaje profundo que permita no solo revisar el quehacer organizacional, sino también las premisas básicas que lo sustentan. Solo en el marco de un sistema de creencias que otorgue entidad a lo colectivo cobrarán sentido las iniciativas que intentan restituir el valor de la cultura. Parece entonces imperioso promover ámbitos de pensamiento crítico en las organizaciones y entre ellas. La reflexión sistemática permitiría recentrar el foco en la acción colectiva y posibilitar la construcción de vínculos sociales en torno a un proyecto compartido.

## Referencias bibliográficas

ACCENTURE (2023). *La reinención total de la empresa. La estrategia para alcanzar una nueva frontera del rendimiento*. Disponible en <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Total-Enterprise-Reinvention-ES.pdf>

---

8 Cabe destacar que, a diferencia de las formulaciones iniciales —fundadas en el estudio de los grupos primarios y orientadas a construir relaciones fuertes—, los planteos actuales sobre la cultura organizacional guardan afinidad con los estudios de Granovetter (1973) resaltando el valor de los vínculos débiles como articuladores de redes diversas.

9 Utilizo aquí el término *modelo mental* en el sentido que le otorgan Senge et al. (1995:245): «Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos».



- ACCENTURE (2024). *Reinvention, by the numbers*. Disponible en <https://www.accenture.com/pl-en/insights/strategy/reinvention-by-numbers>
- ALONSO, L. E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2023). De la disciplina al éxtasis: la evolución de la identidad corporativa en el discurso gerencial. *Papeles del CEIC*, 2023/1, heredada 9, 1-12. Disponible en <https://doi.org/10.1387/pceic.24021>
- ALONSO BENITO, L. E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2020). Capitalismo y personalidad: consideraciones sobre los discursos empresariales de la rentabilización del yo a través de la marca personal. *Política y Sociedad*, 57(2), 521-541. Disponible en <http://dx.doi.org/10.5209/poso.65926>
- ALONSO PUIG, M. (2013). *Reinventarse. Tu segunda oportunidad*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- ALVARO, D. e HIJÓS, N. (2020). Rompé tus barreras: un análisis sobre el uso del coaching ontológico en la plataforma de entrenamiento de Nike en Buenos Aires. *Arxius de Ciències Socials*, 42, 113-117. Disponible en <https://roderic.uv.es/items/ae14bd33-3ae9-4282-bd49-2daaa7e0abdb>
- BAUMAN, Z. (2008). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. México: Tusquets Editores.
- BELAUSTEGUI, L. (2017). Neoliberalismo como cultura: neosujeto, empresa y Estado desigualitarista. *AREAS. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (36), 25-38. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6246385> ISSN 0211-6707
- BELAUSTEGUI IBARLUCEA, L. (2014). Los "critical management studies" y el cuestionamiento del control cultural en la empresa. *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales* (31), 105-130. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5556869> ISSN 1136-3819, ISSN-e 2173-6812.
- BROWER, T. (2022). Your Company Culture Has Deteriorated: Here's What's (Really) Going On. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/tracy-brower/2022/02/20/your-company-culture-has-deteriorated-heres-whats-really-going-on/?sh=2f244b346f52>
- BROWN, J. S. y DUGUID, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. En *Organization Science*, 2(1), 40-57. Disponible en <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- BURKE, C. y MORLEY, M. (2023). Toward a non-organizational theory of human resource management? A complex adaptive systems perspective on the human resource management ecosystem in (con) temporary organizing. *Human Resource Management*, 62(1), 31-53. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22132>

- BUSTINDUY, I. (2023). Liderazgo ágil para entornos líquidos, equipos autogestionados y empresas sostenibles. *Harvard Deusto Business Review*, (330). Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-agil-para-entornos-liquidos-equipos-autogestionados-y-empresas-sostenibles>
- CABANAS, E. e ILLOUZ, E. (2018). *Happycracia*. Barcelona: Paidós.
- CABANAS, E. y SÁNCHEZ GONZÁLEZ, J. C. (2016). Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success. *Psicothema*, 28(2), 107-113. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/301682390\\_Inverting\\_the\\_Pyramid\\_of\\_Needs\\_Positive\\_Psychologys\\_New\\_Order\\_for\\_Labor\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/301682390_Inverting_the_Pyramid_of_Needs_Positive_Psychologys_New_Order_for_Labor_Success)
- CALLE, R. (1979). *Psicología y pensamiento de Oriente*. Madrid: Pirámide.
- COLLADO, C. (13 de enero de 2023). Los hábitos para ser feliz. Artículo del blog *World Happiness Foundation*, Disponible en <https://es.worldhappiness.foundation/los-habitos-para-ser-feliz/>
- COLLINSON, D. L. (1988). "Engineering humour": masculinity, joking and conflict in shop-floor relations. *Organization Studies*, 9(2), 181-199. Disponible en <https://doi.org/10.1177/017084068800900203>
- COLOMBO, D. (s.f.). ¿Te cuesta reinventarte? Artículo del blog de Daniel Colombo. Disponible en <https://www.danielcolombo.com/te-cuesta-reinventarte-por-daniel-colombo/>
- DE LA FABIÁN ALBAGLI, R. y SEPÚLVEDA GALEAS, M. (2018). Gubernamentalidad neoliberal postsecuritaria y resiliencia: una nueva metafísica de la identidad. *Athenea Digital*, 18(3), e-2114. Disponible en <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2114>
- DE SMET, A., DOWLING, B. et al. (13 de enero de 2022). It's not about the office, it's about belonging. *McKinsey People & Organization Blog*. Disponible en <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/its-not-about-the-office-its-about-belonging>
- DELOITTE (2021). Tendencias globales de capital humano 2021. Disponible en <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>
- DOHENY, K. (12 de junio de 2021). Building Resilience: Helping Workers Handle Stress for the Long Haul. *HR Daily Newsletters*. Disponible en <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/building-resilient-workers.aspx>
- ECHEVERRÍA, R. (2017). Desde uno mismo. Presentación en el 53.º Coloquio de IDEA, Buenos Aires, 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=fCq5TBVEH5s&t=8s>

- EDMONDSON, A. et al. (2022). Fostering ethical conduct through psychological safety. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 39-43. Disponible en <https://doi.org/10.5167/uzh-236930>
- ENDRISSAT, N., Islam, G. y NOPPENNEY, C. (2015). Enchanting Work: New Spirits of Service in an Organic Supermarket". *Organization Studies* 36(11), 1555-1576. Disponible en <https://doi.org/10.1177/0170840615593588>
- ESTERMANN, J. (2006). *Filosofía andina. Sabiduría indígena para un nuevo mundo*. La Paz: Instituto Superior Ecuaménico Andino de Teología.
- EY. (1 de noviembre de 2016). ¿Es la colaboración la nueva innovación? Disponible en [https://www.ey.com/es\\_ar/growth/is-collaboration-the-new-innovation](https://www.ey.com/es_ar/growth/is-collaboration-the-new-innovation)
- FERGUSON, J. (2010). The Uses of Neoliberalism. *Antipode*, (41), 166-184. Disponible en <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2009.00721.x>
- FISHER, J., JODI, N. y SNIDERMAN, B. (18 de agosto de 2020). Bridge across uncertainty How crisis leadership with a human focus can support business resilience. *Deloitte Insights*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/building-a-resilient-workforce-in-times-of-uncertainty.html>
- FLEMING, P. y SEWELL, G. (2002). Looking for the Good Soldier, Svejik: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*, 36(4), 857-873. Disponible en <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/003803850203600404>
- FLEMING, P. y SPICER, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FORBES (18 de abril de 2022). Burned Out? Five Easy Ways To Build Resilience. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/forbes-coachescouncil/2022/04/18/burned-out-five-easy-ways-to-build-resilience/?sh=10fd53075c73>
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (18 de enero de 2024). Nuestros líderes se están quedando cortos. Un modelo de liderazgo integrado puede ayudar. Disponible en <https://es.weforum.org/agenda/2024/01/nuestros-lideres-se-estan-quedando-cortos-un-modelo-de-liderazgo-integrado-puede-ayudar/>
- FRIEDMAN, M. (2017). Liberalism, old style. En LEESON, R. y PALM, C. G. (eds.), *Milton Friedman On Freedom: selections from the collected works of Milton Friedman*. Stanford University, 1-15.
- GALLUP (13 de mayo de 2020). Employee Burnout. The Biggest Myth. Disponible en <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>

- GORE, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Granica.
- GRANOVETTER, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), 1360-1380. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- HAMEL, G. y VÄLIKANGAS, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- HAN, B. C. (17 de abril de 2021). Pensamos que el dolor es de débiles. Y nos equivocamos. *El País*, sección Ideas. Disponible en [https://elpais.com/ideas/2021-04-17/pensamos-que-el-dolor-es-de-debiles-y-nos-equivocamos.html?event=go&event\\_log=go&prod=REGCRART&o=cerrideas](https://elpais.com/ideas/2021-04-17/pensamos-que-el-dolor-es-de-debiles-y-nos-equivocamos.html?event=go&event_log=go&prod=REGCRART&o=cerrideas)
- HARVEY, D. (2008). El neoliberalismo como destrucción creativa. *Apuntes del Cenes*, 10-34. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4949778> ISSN 2256-5779, ISSN-e 0120-3053
- HOFSTÈDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- JUÁREZ, S. (s. f.). Autodescubrimiento y reinención. Disponible en Blog *Be Leader*. Disponible en <https://belider.net/autodescubrimiento-y-reinencion/>
- JUÁREZ, S. (s. f.). Liderazgo resiliente. Conquista la adversidad con determinación. Blog *Be Leader*. Disponible en <https://belider.net/liderazgo-resiliente/>
- LUCAS, J. C. (s. f.). Claves del líder resiliente: la aceptación. Blog de Juan Carlos Lucas. Disponible en <https://www.jclucas.com.ar/blog/aceptacion>
- MANDEL, A. (17 de octubre de 2018). Why Nobel Prize Winner Daniel Kahneman Gave Up on Happiness. *Haaretz*. Disponible en <https://www.haaretz.com/israel-news/2018-10-07/ty-article-magazine/.premium/why-nobel-prize-winner-daniel-kahneman-gave-up-on-happiness/0000017f-e650-df5f-a17f-ffde36ed0000>
- MANRIQUE TISNÉS, H. (2011). Descripción del sentido de la vida en adolescentes infractores de la ciudad de Medellín. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 2(2), 113-138. Disponible en <https://doi.org/10.21501/issn.2216-1201>
- MCKINSEY & COMPANY (23 de junio de 2023). Author Talks: Create your 're-invention road map' in four easy steps! Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-create-your-reinvention-road-map-in-four-easy-steps>
- MELAMED, A. (2019). Presentación del libro *Diseñá tu cambio*, de Fabián Jalife y Alejandro Melamed (Buenos Aires, Paidós), 2018. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=86C-UpXAddc>
- MELIÁN, V. (2017). La cultura como clave para gestionar exitosamente la estrategia... y todo lo demás. *Deloitte*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/latinamerica/es/insights/articlespublications/la-cultura-como-clave-para-gestionar-exitosamente-la-estrategia-y-todo-lo-dem%C3%A1s>

- deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Art%C3%ADculo%20cultura.pdf
- MEZIRROW, J. (1990). *Fostering Critical Reflection in Adulthood. A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. Jossey-Bass.
- MEZIRROW, J. (1997). *Transformative Learning: Theory to Practice. New Directions for Adult and Continuing Education*, Jossey-Bass Publishers, (74), 5-12 Disponible en <https://doi.org/10.1002/ace.7401>
- MEZIRROW, J. (2009). An overview on transformative learning. En Knud Illeris (ed.), *Contemporary Theories of Learning*, New York, Routledge, 90-105.
- MOSQUERA, O. (2021). Algunos aspectos del superyó productivo y la subjetividad de la época. *Dorsal. Revista de Estudios Foucaultianos*, (10), 93-115. Disponible en <http://www.revistas.cenaltes.cl/index.php/dorsal>
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. et al. (2020). *The Invincible Company. How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models*. Wiley.
- PETTIGREW, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-58. Disponible en <https://doi.org/10.2307/2392363>
- RASIFF, A. (15 de julio de 2023). Building the Internal Skills of Resilience: Managing Anxiety, Stress, and Burnout. *Training Magazine*. Disponible en <https://trainingmag.com/building-the-internal-skills-of-resilience-managing-anxiety-stress-and-burnout/>
- REGUILLO, R. (2007). Formas del saber. Narrativas y poderes diferenciales en el paisaje neoliberal. En A. GRIMSON (comp.), *Cultura y neoliberalismo*. Buenos Aires: CLACSO, 91-110. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/35175149.pdf>
- ROYO, C. (2022). *Fundamentos del desarrollo directivo. Las claves del programa LEAD de Esade*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- SENGE, P. et al. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Ediciones Granica.
- SENNETT, R. (2009). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- SUÁREZ, F. y MONTES, J. (2020). Building Organizational Resilience” *Harvard Business Review* 47-53. Disponible en <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>
- VAN MAANEN, J. y BARLEY, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in organizational behavior*, 6(1), 287-365. Disponible en <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA122826.pdf>

- VÁZQUEZ MAZZINI, M. (2015). *La gestión del cariño. Una etnografía sobre el aprendizaje y la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Antropofagia.
- VÁZQUEZ MAZZINI, M. (2020). Producción de personas, reproducción de representaciones. Reflexiones sobre dos programas de capacitación en Liderazgo. *Arxius de Ciències Socials*, (42), 131-144. Disponible en <https://roderic.uv.es/items/19f87ad2-697a-4cb5-bc61-aaf00185b557>
- VILÁ, J. (2011). Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras. En *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: BBVA.
- VON HAYEK, F. (2022). *Individualismo y orden económico*. Madrid: Innisfree.
- WATKINSON, A. y KAR, R. (2023). Organizational Culture: What Leaders Need to Know. Disponible en <https://www.gallup.com/workplace/471968/culture-transformation-leaders-need-know.aspx>
- WEBER, M. (2004 [1904]). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Buenos Aires: Ediciones Libertador. (Obra original publicada en 1904)
- WEICK, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill.
- WORLD ECONOMIC FORUM y VERISK (2022). *Risk Proof: A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future*. Disponible en [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_A\\_Framework\\_for\\_Building\\_Organizational\\_Resilience\\_in\\_an\\_Uncertain\\_Future\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Framework_for_Building_Organizational_Resilience_in_an_Uncertain_Future_2022.pdf)
- YEUNG, A. y ULRICH, D. (2019). *Reinventing the organization. How companies can deliver radically greater value in fast-changing markets*. Harvard Business Review Press.
- ZANGARO, M. (2023). La construcción del sujeto neoliberal: los aportes de la Psicología positiva. En D. ÁLVARO (coord.): *Diseño de la vida, filosofía y neoliberalismo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires e Instituto de Investigaciones Gino Germani, 30-45.