

NLR NODO LOGÍSTICO

Inteligencia Operativa y Gestión del Riesgo Crítico



DIRECTOR: GERMÁN CARRASCO

AÑO 1 - N° 2

SANTIAGO, CHILE - MARZO 2026

EDITORIAL



EMANUEL CONTRERAS C.
Líder de Proyectos Logísticos
Co Fundador & Editor de Medios
de NLR Nodo Logístico

Hay algo que en la logística ya no se puede seguir escondiendo.

Durante años se ha instalado una versión cómoda de la industria. Una donde todo se explica con indicadores, dashboards y presentaciones bien hechas. Una donde pareciera que entender números es lo mismo que entender la operación.

Pero la realidad no funciona así.

La operación no respeta el PowerPoint. No se alinea con el Excel. Y definitivamente no espera a que alguien desde un escritorio entienda lo que está pasando.

Ahí es donde nace esta revista.

Nodo Logístico NLR no viene a explicarte logística. Viene a incomodarte con ella.

Porque si hay algo que se repite —y que en esta edición queda brutalmente expuesto— es la desconexión.

Entre quienes deciden... y quienes realmente sostienen.

Entre la instrucción digital... y la consecuencia física.

Entre el discurso... y la realidad.

Y esa brecha no es teórica. Se paga.

Se paga en equipos que dejan de proponer. En personas que se agotan sin que nadie lo mida. En decisiones que suenan bien... pero que en terreno simplemente no funcionan.

Se paga cuando la verdad deja de importar, y lo que domina es lo que “suena correcto”.

Se paga cuando las organizaciones empiezan a adoptar ideas, modelos o discursos porque están de moda... no porque entiendan realmente su impacto.

Y se paga, sobre todo, cuando el liderazgo se transforma en una posición... en vez de una responsabilidad real.

Este segundo número no intenta darte respuestas cómodas.

Lo que hicimos fue algo mucho más honesto: juntar miradas distintas, estilos distintos y experiencias reales... y dejar que el contraste hable por sí solo.

Porque hay patrones que se repiten demasiado como para seguir ignorándolos:

Equipos que advierten, pero no son escuchados. Decisiones que se toman lejos del problema. Y organizaciones completas dependiendo siempre de los mismos para que nada colapse.

Ese grupo que sostiene... existe en todas partes. Y casi nunca aparece en los indicadores.

Hasta que se cansa.

Y cuando se cansa, la operación deja de fallar en silencio... y empieza a fallar de verdad. Por eso esta revista no es neutral. Ni pretende serlo.

No estamos acá para aplaudir discursos vacíos. Ni para repetir lo que ya suena bien en LinkedIn.

Estamos acá para tensionar la conversación. Para exponer lo que incomoda. Y para devolverle la voz a quienes realmente conocen esta industria: los que están en el piso.

Dejamos algo claro desde este segundo número: *todas nuestras futuras ediciones serán publicadas cada 24, honrando el día exacto de nuestro primer lanzamiento para no olvidar cuándo comenzamos a hacer historia. Sin versiones escondidas. Sin tiempos muertos. Sin control artificial del relato.*

Esto es en vivo.

Así que si buscas validación... probablemente no la vas a encontrar acá.

Pero si alguna vez viste cómo la realidad rompe cualquier planificación, si has sentido la frustración de que nadie escuche lo evidente, o si simplemente estás cansado de una industria que muchas veces se explica mejor de lo que se entiende... entonces esta revista no es solo para leerla.

Es para que te veas reflejado... o te des cuenta de que siempre estuviste mirando desde el lugar equivocado.

Índice de Operaciones - N° 2

2

EDITORIAL

Emanuel Contreras C.

5

LA BIOLOGÍA DEL ERROR FRENTE A LA CEGUERA DEL ESCRITORIO

Germán Carrasco

9

LA MAYORÍA NO FALLA POR CAPACIDAD. FALLA PORQUE ABANDONA

Emanuel Contreras C.

13

GÉNERO Y GMROI: ¿IMPACTO REAL O NUEVO LENGUAJE CORPORATIVO DE MODA?

Luis Leyton Johns

17

LA POSVERDAD COMO FENÓMENO ESTRUCTURAL: ANÁLISIS, FACTORES Y SU MANIFESTACIÓN EN CHILE

Ricardo Ahumada Castillo

21

NLR NODO LOGÍSTICO: LA RED DONDE LA EXPERIENCIA TOMA EL MANDO



LA BIOLOGÍA DEL ERROR FRENTE A LA CEGUERA DEL ESCRITORIO



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional CEO Fundador
& Director de Medios NLR Nodo Logístico



La biología del error expone claramente cómo el peso crudo de la realidad termina destruyendo por completo la voluntad de las personas. El agotamiento humano que se acumula al final de la jornada anula definitivamente esa capacidad preventiva que resulta indispensable para actuar de forma segura. En medio de esta profunda desconexión mental, quien ejecuta la tarea pierde su habilidad para procesar las múltiples variables del entorno y se transforma en un individuo automatizado y altamente vulnerable. Las extremidades simplemente dejan de responder porque el cuerpo cede ante el exceso de la exigencia, erradicando cualquier posibilidad de anticipación frente a los riesgos. Un accidente físico es la consecuencia directa e innegable de ignorar que la atención humana es siempre un recurso muy limitado, el cual se extingue muchísimo antes de lo que marca el horario oficial de salida. Sumido en este caos y entropía, los movimientos de la persona se vuelven erráticos, el buen juicio desaparece por completo y el individuo queda abandonado a merced de la inercia del entorno y la fuerza de gravedad.

Existe una brecha enorme e insalvable entre lo que dicta una instrucción enviada por canales digitales y lo que ocurre de verdad en el espacio físico. Agrupar elementos altamente corrosivos junto a objetos frágiles de cristal solo porque un programa informático lo permite es una muestra de negligencia absoluta y descarada. El resultado de esa ceguera es totalmente tangible, evidenciándose en zonas inundadas de sustancias peligrosas mientras la persona responsable observa pasivamente las pantallas desde la comodidad de un cuarto aislado. Toda esta desconexión deja en evidencia que el espacio físico se rige por leyes concretas que jamás responderán a las celdillas de una planilla de cálculos. Entregar una instrucción equivocada fuerza a las personas a arriesgar su propia integridad para solucionar problemas que nacen exclusivamente de la profunda ignorancia de quienes dirigen. Las métricas y los indicadores tradicionales jamás logran medir el desgaste real del cuerpo humano ni la fricción invisible que existe detrás de cada acción repetitiva. Esto no representa una simple queja, sino el registro exacto de una ineficiencia estructural que el trabajo de escritorio es incapaz de percibir o comprender.

El verdadero precio de estas prácticas se cobra en el encierro y el aislamiento familiar, ya que al volver a su hogar, la persona se convierte en una cáscara vacía e inaccesible a nivel emocional. Incluso al sentarse a la mesa familiar, su mente continúa atrapada en el ruido constante y en la altísima frecuencia de su entorno laboral. La interacción humana desaparece porque el sistema nervioso de la persona sigue vibrando a la misma velocidad de las máquinas. Se trata de una respuesta biológica que altera radicalmente las prioridades del individuo frente al estrés crónico, incapacitándolo para mantener cualquier tipo de conexión íntima. El silencio absoluto se erige como un muro levantado por la propia estructura del trabajo, convirtiendo a la persona en un completo desconocido dentro de su propia red familiar. La mente, saturada por un exceso de información constante, pierde toda sintonía con la realidad afectiva que se necesita para sostener vínculos verdaderos. Quien trabaja está físicamente presente, pero su energía vital sigue anclada fuertemente al piso de su lugar de labores.

El terremoto ocurrido el año dos mil diez en Chile dejó al descubierto el rotundo fracaso de los protocolos estrictos cuando se trata de proteger la vida de las personas. La posibilidad de sobrevivir quedó subordinada al cierre de un candado, todo por el miedo irracional a romper una norma de carácter administrativo. Quienes estaban al mando, totalmente incapaces de tomar decisiones por fuera de lo escrito en un manual, eligieron la rigidez de la norma por sobre la existencia de su propio equipo de trabajo. Quien asume el liderazgo y decide poner la burocracia por encima de la realidad física pierde de inmediato cualquier rastro de legitimidad. Nadie puede sentir respeto por alguien que condena a otros a un encierro estructural y mortal motivado por el pánico administrativo, dejando muy en claro que la verdadera autoridad murió en esa emergencia. Un documento de papel nunca podrá detener el colapso de una infraestructura ni evitar que los cuerpos sean aplastados por estanterías metálicas.

Este hecho representa la derrota definitiva del sistema jerárquico frente a la contundencia de la física pura y la urgencia biológica innegable de sobrevivir.

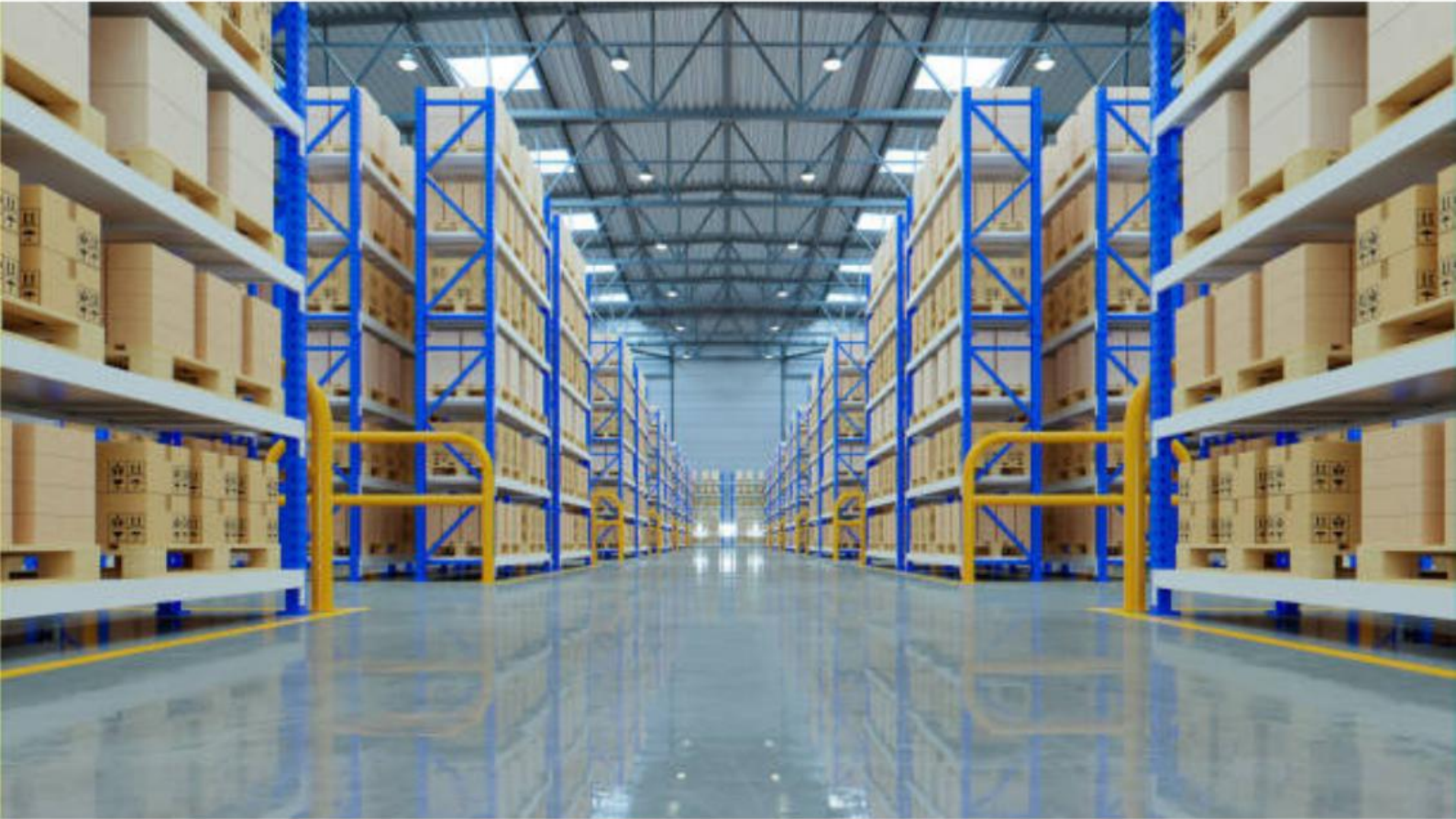
La inoperancia se manifiesta de forma alarmante cuando se exigen resultados mediante pantallas en pleno colapso físico, ya que pedir rapidez cuando todo el sistema ha fallado y los vehículos están bloqueados demuestra una desconexión total con la realidad. La persona a cargo intenta gestionar la crisis mediante un aparato electrónico, evadiendo en todo momento el contacto directo con la carga real y con las personas. Demandar objetivos que son imposibles de cumplir solo expone una grave falta de capacidad, evidenciando un esfuerzo inútil por intentar controlar el entorno con mensajes que carecen de peso real en el terreno. La authority de aquella persona que nunca pisa el suelo es una completa ilusión que se desmorona de inmediato apenas falla la conexión. La irracionalidad de enviar órdenes digitales choca de manera frontal contra la enorme masa de hierro inerte y el desastre real, un escenario crítico que únicamente se soluciona estando presente y conociendo el terreno a fondo.

Ante el desastre absoluto, la persona con años de experiencia aplica un pragmatismo frío y calculador, resolviendo los problemas a partir de su habilidad natural para leer el espacio y el rango de movimiento de los objetos. Mientras quien lidera desde la oficina entra en pánico por la caída del programa, el experto reordena el espacio con una precisión técnica envidiable. En estas acciones no existe heroísmo alguno, sino la pura aplicación de la lógica necesaria para frenar el caos que fue originado por una falta total de visión. Consigue resolver en el piso lo que una pantalla es incapaz de asimilar, dominando la situación a través de su experiencia directa y tangible del movimiento. Su presencia física y constante se convierte en la única certeza dentro de un entorno que la tecnología dejó completamente a la deriva. Esto confirma el dominio absoluto de la realidad material sobre la ilusión digital creada en la oficina, demostrando que la acción metódica supera ampliamente la incertidumbre del sistema.

El respeto verdadero se obtiene exclusivamente estando en el lugar de los hechos y mostrándose vulnerable frente a los imprevistos. Liderar exige la obligación de asumir y compartir el mismo riesgo biológico al que se exponen quienes realizan el trabajo en el terreno. Quien intenta mandar desde la comodidad del aislamiento se transforma rápidamente en un estorbo para el desarrollo natural de las labores. La verdadera validación surge únicamente cuando se hace frente a la realidad concreta, justo en el punto de contacto más duro del trabajo. Si no existe la genuina disposición de poner el propio cuerpo ante un colapso inminente, sencillamente no hay un lugar válido para esa persona en este ámbito de trabajo. Toda la estructura se mantiene firme gracias a quienes dominan su entorno con absoluta convicción y presencia, descartando por completo esa gestión superficial y vacía.

La interrogante final apunta directamente a saber si te encuentras realmente presente en el lugar de los hechos o si eres apenas una señal electrónica más, aguardando que alguien distinto solucione la caída total del sistema. La manera en que respondas a esta simple pregunta determinará de forma exacta e innegable tu verdadero valor dentro de todo el proceso.

LA MAYORÍA NO FALLA POR CAPACIDAD. FALLA PORQUE ABANDONA.



Emanuel Contreras C.
Líder de Proyectos Logísticos /
Co Fundador & Editor de Medios de NLR
Nodo Logístico

En logística, el problema no es la operación: es quién insiste en dirigirla sin entenderla.

En operación logística, los problemas no aparecen en las reuniones. Aparecen cuando la carga no sale, cuando el picking se cae o cuando el sistema deja de responder en el peor momento posible.

Ahí no hay presentación que sirva. No hay indicador que explique lo que está pasando. Y no hay discurso que aguante.

Ahí se ve la operación de verdad.

Y también se revela algo que muchas organizaciones prefieren no admitir:

La gente no abandona sola. La hacen abandonar.

Al inicio, todos están. Se diseñan procesos, se levantan flujos, se definen responsables y desde la oficina todo parece bajo control. Cada paso tiene lógica, cada decisión está justificada y todo apunta a que la operación va a funcionar como fue planificada.

Pero la operación no respeta la planificación.

Un atraso en recepción. Un quiebre de stock inesperado. Un error en picking que escala. Un despacho que no sale. Un sistema que responde lento justo cuando más se necesita.

Y en ese momento, el liderazgo queda expuesto.

Porque hay líderes que enfrentan la operación... y otros que la observan desde la distancia.

Los primeros bajan al problema. Se meten en el flujo, escuchan al equipo, entienden lo que está pasando y toman decisiones con la información real, no con la que aparece en un reporte.

Los segundos repiten conceptos. Hablan de alineamiento, de planificación, de control... mientras la operación se desarma frente a ellos.

No porque no tengan información. Sino porque no saben qué hacer con ella.

Y ese tipo de liderazgo tiene un efecto inmediato.

Desgasta.

El equipo propone. El equipo advierte. El equipo anticipa errores antes de que ocurran.

Pero cuando ve que nada cambia, empieza a retirarse.

Al principio insiste. Vuelve a explicar. Intenta corregir.

Después baja la intensidad. Propone menos. Pregunta menos.

Y finalmente, deja de involucrarse.

No porque no sepa. No porque no pueda. Sino porque entiende que su criterio no tiene impacto.

Y ahí ocurre uno de los quiebres más silenciosos —y más peligrosos— dentro de cualquier operación logística:

El talento se vuelve indiferente.

La operación sigue funcionando... pero sostenida por inercia. Por cumplimiento mínimo. Por personas que hacen lo justo para que el sistema no colapse.

Se pierde la anticipación. Se pierde la mejora continua. Se pierde el criterio.

Y lo más grave es que desde arriba, muchas veces, no se dan cuenta.

Siguen hablando de indicadores. Siguen revisando reportes. Siguen convencidos de que el problema es ejecución.

Cuando en realidad, el problema es conducción.

Porque en logística, liderar no es diseñar procesos desde un escritorio.

Es sostener decisiones cuando la operación se rompe. Es corregir cuando te equivocas. Es ajustar en tiempo real. Es escuchar a quienes están resolviendo lo que tú no ves.

Y eso no todos lo soportan.

Porque sostener la operación implica exponerse. Implica reconocer errores. Implica tomar decisiones con información incompleta y asumir las consecuencias.

Muchos prefieren no hacerlo.

Prefieren mantener la estructura. Prefieren sostener el discurso. Prefieren proteger la apariencia de control.

Aunque la operación diga lo contrario.

Por eso, cuando una operación empieza a depender siempre de los mismos para salvar el día, no es casualidad.

Es consecuencia.

Consecuencia de decisiones que no escucharon. De advertencias que se ignoraron. De equipos que dejaron de ser considerados.

Y ahí ya no se trata de capacidad.

Se trata de permanencia.

Porque en operación logística, la diferencia real no está en quién sabe más. Está en quién se mantiene cuando todo deja de funcionar.

El que permanece corrige. El que permanece sostiene. El que permanece evita que el sistema colapse.

El resto... desaparece.

Y cuando una organización no establece ese estándar, el resultado siempre es el mismo:

Un equipo grande que promete... y un grupo mínimo que sostiene todo.

Ese grupo absorbe errores que no generó. Corrige decisiones que no tomó. Resuelve problemas que podrían haberse evitado.

Y lo hace en silencio.

Ese desgaste no aparece en ningún indicador. No está en los dashboards. No se mide en los reportes.

Pero define completamente el futuro de la operación.

Porque con el tiempo, ese grupo se cansa.

Y cuando ese grupo se cansa, la operación deja de fallar en silencio... y empieza a fallar de verdad.

Por eso, antes de preguntarse cuántas personas tiene un equipo, la pregunta correcta es otra:

¿Cuántos realmente sostienen la operación cuando deja de funcionar?

¿Cuántos siguen cuando ya no es cómodo? ¿Cuántos responden cuando el problema no tiene solución clara? ¿Cuántos se quedan cuando el resto empieza a desaparecer?

La respuesta nunca cambia.

Son muy pocos.

Y son los únicos con los que realmente se puede contar.

GÉNERO Y GMROI: ¿IMPACTO REAL O NUEVO LENGUAJE CORPORATIVO DE MODA?



Luis Leyton Johns

**Docente de Ingeniería en Administración en la Universidad Diego Portales e Ingeniería Comercial en la Universidad Estatal de O'Higgins
Gerente de Organización y Métodos SPK SpA**

Uno de los conceptos más publicitados durante el último tiempo por parte de las Empresas, entidades gubernamentales y no gubernamentales, es el referente a las políticas de género. En este pequeño escrito trataremos de instalar la pregunta que titula esta nota para que nos llame a la reflexión: "igualdad de género y GMROI: ¿impacto real o nuevo lenguaje corporativo de moda? Para lo anterior revisaremos una interesante teoría y veremos algunas de las evidencias científicas que nos han entregado sendos estudios durante el último tiempo. Debo prevenir al lector que nuestra finalidad no es obtener una conclusión, sino más bien, un llamado a la reflexión que nos permita tomar mejores decisiones que aporten a que las organizaciones a las que pertenecemos se mantengan en el tiempo y recordar lo que Steven Pinker alguna vez nos dijo en una de sus Ted Talks: "hay una diferencia entre lo que la ciencia dice y los negocios hacen". Vamos!!!



En 1991, el sociólogo y profesor de la Columbia Business School, Eric Abrahamson acuñó el concepto que denominó "Management Fashions" (Modas Gerenciales), en su artículo de 1991 "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", publicado en la revista Academy of Management Review, posteriormente desarrolló la "Management Fashion Theory", que básicamente indicaba que las modas gerenciales son creencias momentáneas,

difundidas por los "proveedores de moda" (consultoras, gurús, escuelas de negocios y medios), de que una técnica de gestión es tanto innovadora como racionalmente progresiva para los objetivos de una empresa. Según este modelo, las modas gerenciales siguen un ciclo similar al de las modas culturales y seguiría las siguientes fases: (i) innovación académica, (ii) promoción consultora, (iii) adopción corporativa masiva, (iv) desilusión parcial e (v) integración parcial.

A lo largo de la historia de la administración y haciendo una búsqueda superficial podríamos nombrar a lo menos 20 “modas gerenciales” que resultaron ser más influyentes a través del tiempo, que van desde la “administración científica” de Taylor de 1911, hasta la actual “IA en management” difundida por la industria tecnológica en nuestros días. La “diversidad e inclusión” surge en la década de los 90s del siglo pasado, de la mano de Roosevelt Thomas y hoy, más de 30 años más tarde podríamos decir que está en la etapa (iii) del ciclo que proponía el Profesor Abrahamson. Siguiendo el ciclo, ya sabemos quién hizo la (i) innovación académica y que en teoría estamos en la etapa (iii) de adopción corporativa masiva, pero ¿qué pasa con la etapa (ii) de promoción consultora?

Durante la última década, el llamado "business case for diversity" fue elevado casi a dogma corporativo. Su principal argumento fue una serie de estudios de McKinsey & Company publicados en los años 2015, 2018, 2020 y 2023 bajo los títulos "Diversity Matters", "Delivering Through Diversity" y "Diversity Wins", que afirmaban correlaciones sistemáticas entre mayor representación femenina en equipos directivos y mejor desempeño financiero. El último de estos informes (2023) sostuvo que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género en sus directorios eran unos 27% más propensas a superar financieramente a sus pares en el cuartil inferior. Esta cifra fue ampliamente citada por instituciones financieras, reguladores y grandes corporaciones para justificar políticas de contratación con criterios de género. El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y decenas de empresas del S&P 500 incorporaron estas conclusiones a sus marcos de gobierno corporativo. Aquí está el surgimiento de lo que llamaremos el “argumento oficial” que nos promete que la diversidad mejora el rendimiento.

Ahora bien, lo que este discurso corporativo omite es que los estudios de McKinsey no son investigación académica revisada por pares. Son informes de consultoría con metodologías a veces opacas, y cuando investigadores independientes intentaron replicar sus resultados, los hallazgos fueron desconcertantes, por ejemplo; en 2024, los economistas Jeremiah Green y John Hand publicaron en Econ Journal Watch un análisis exhaustivo de los cuatro estudios de McKinsey sobre diversidad. Su conclusión fue lapidaria: los resultados no son replicables. Más aún, identificaron un error metodológico de fondo: McKinsey midió la diversidad ejecutiva después del periodo de desempeño financiero evaluado, no antes. En otras palabras, la causalidad podría estar completamente invertida: las empresas más rentables son las que pueden darse el lujo de adoptar políticas de diversidad, no al revés. Por otra parte, el profesor de finanzas de la London Business School, Alex Edmans, revisó la literatura académica revisada por pares sobre el tema y llegó a una conclusión igualmente desconcertante: los estudios rigurosos no encuentran que la diversidad de género en el directorio mejore el rendimiento financiero. Más aún, señaló que el estudio de McKinsey "no encontró ningún vínculo entre diversidad y otras métricas de desempeño; margen bruto, retorno

sobre activos, retorno sobre patrimonio, crecimiento de ventas o retorno total para el accionista, cuando se utilizan metodologías más establecidas". En tanto la profesora Katherine Klein de Wharton, en su revisión de dos metaanálisis sobre diversidad de género en directorios, concluyó que la relación con el desempeño corporativo es "efectivamente cero o muy débilmente positiva". Incluso Ely y Thomas de Harvard Business School sostuvieron en Harvard Business Review (2020) que "los investigadores rara vez han encontrado que una mayor diversidad conduzca a mejores resultados financieros".

Lo anterior no significa que la diversidad nunca tenga impacto. La investigación más matizada sugiere que los efectos dependen fuertemente del nivel organizacional, el sector y el contexto cultural. Un estudio publicado en 2022 con datos de 159 grandes empresas francesas encontró que la diversidad de género a nivel de mandos medios y personal operativo, no en el directorio, sí tuvo un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre el margen económico. Esta distinción es clave para la logística: los efectos, si existen, se producen en la operación, no en el gobierno corporativo. Más recientemente, en un estudio de 2024 sobre 1.990 empresas japonesas cotizadas encontró un impacto significativamente negativo de la diversidad de género en el directorio sobre el desempeño financiero, especialmente en empresas pequeñas y sectores regulados. En tanto, Noruega, al imponer por ley cuotas de género en directorios en 2006, experimentó una caída en los beneficios operativos sobre activos, atribuida al aumento de costos laborales derivado de menos despidos y mayor empleo relativo. El efecto negativo de corto plazo fue documentado y reconocido incluso por investigadores favorables a la política.

Y ahora dando un salto cuántico a nuestra querida logística y hasta el GMROI (margen bruto dividido por la inversión promedio en inventario), es un indicador de eficiencia operacional y de gestión de activos. No mide cultura organizacional ni composición de género. Para que la diversidad de género impacte el GMROI, requeriría una serie de efectos causales demostrables: que una mayor diversidad genere mejores decisiones de compra y gestión de inventario y por ende una mayor rotación o mejor margen y nos dé como resultado un mejor GMROI. Esa cadena no ha sido demostrada de manera robusta en la literatura disponible hasta el cierre de esta edición. Lo que sí existe es evidencia indirecta: equipos operativos más heterogéneos podrían reducir errores en la toma de decisiones bajo presión, una menor rotación de personal, reducción de costos de capacitación y una mejor coordinación entre áreas pudiendo mejorar la precisión de los pronósticos de demanda. Pero estos efectos son contingentes, no universales, y dependerían de cómo se gestiona la diversidad, no solo de su presencia.

Para finalizar y no seguir aburriendo al lector; si fuéramos dueños o gerentes de empresas, deberíamos hacernos una pregunta simple ante cualquier política de diversidad: ¿nuestra empresa implementa prácticas que genuinamente mejoran la calidad de sus decisiones y la retención de talento, o simplemente estamos "cumpliendo con la norma/cuota"?

La diferencia no está en el lenguaje del reporte de sostenibilidad. Está en si los procesos de selección, desarrollo y promoción son realmente meritocráticos. Si lo son, la diversidad puede ser un resultado natural de la excelencia. Si no lo son, ninguna política de cuotas, ninguna "Management Fashions", ni ningún eslogan sobre "perspectiva de género" moverá el GMROI ni creará valor para el accionista o para el cliente.

Entonces: Género y GMROI: ¿impacto real o nuevo lenguaje corporativo de moda?... Sigamos reflexionando.

LA POSVERDAD COMO FENÓMENO ESTRUCTURAL: ANÁLISIS, FACTORES Y SU MANIFESTACIÓN EN CHILE



Ricardo Ahumada Castillo

**Ingeniero en Administración Industrial.
Magíster en Pedagogía aplicada a la educación superior.
Máster en Formulación y Gestión de Proyectos.
Máster en Administración de Empresas.**

El término «posverdad» (post-truth) fue elegido por el Diccionario Oxford como la palabra del año 2016, definiéndola como «circunstancias en que los hechos objetivos influyen menos en la formación de la opinión pública que los llamamientos a la emoción y a la creencia personal» (Oxford Languages, 2016). Sin embargo, el fenómeno trasciende una coyuntura electoral particular: representa una transformación profunda en la manera en que las sociedades procesan, validan y circulan la información.

Desde la perspectiva de la economía y política, la posverdad no puede analizarse al margen de los incentivos del sistema que la producen y amplifican. Los mercados de atención digital, la arquitectura de las plataformas tecnológicas y la desregulación del espacio informativo configuran un entorno donde la desinformación resulta, paradójicamente, más rentable que la verdad verificada. En este sentido, comprender la posverdad exige un enfoque interdisciplinario que articule la teoría social, la economía del comportamiento y el análisis institucional.

El presente artículo se estructura en cuatro apartados: una revisión conceptual del término, la identificación de sus factores constitutivos, su aplicación al caso chileno en 2025 y, finalmente, algunas reflexiones prospectivas sobre sus implicancias para la gobernanza democrática.

El filósofo Steve Fuller (2018), en su obra *Post-Truth: Knowledge as a Power Game*, argumenta que la posverdad no implica una negación de la verdad en términos epistémicos, sino su desplazamiento como criterio de legitimación del discurso público. En otras palabras, la verdad factual pierde relevancia como árbitro de los debates colectivos, cediendo ese rol a la verosimilitud narrativa y la coherencia emocional con los marcos culturales previos de cada audiencia.

Por su parte, McIntyre (2018), en *Post-Truth* (MIT Press), distingue entre el concepto de posverdad y el de mera mentira o propaganda: mientras esta última busca suplantar una verdad por una falsedad puntual, la posverdad opera en un nivel más profundo, cuestionando la posibilidad misma de establecer hechos compartidos. Esto tiene consecuencias devastadoras para el debate democrático, que históricamente ha dependido de un sustrato mínimo de realidad compartida.

Habermas (1981), en su *Teoría de la Acción Comunicativa*, estableció que la legitimidad del discurso racional depende de condiciones de simetría y honestidad entre los participantes. La posverdad subvierte esas condiciones al introducir asimetrías deliberadas en la producción y circulación de la información, convirtiendo el espacio público en un campo de batalla de narrativas en lugar de un foro de deliberación racional.

Factores Estructurales de la Posverdad

- 1. El ecosistema digital y los algoritmos de recomendación.** Eli Pariser (2011), en su influyente obra *The Filter Bubble*, acuñó el concepto de «burbuja de filtro» para describir cómo los algoritmos de personalización de plataformas como Facebook o Google tienden a mostrar a cada usuario aquello que confirma sus creencias previas. Esta lógica, orientada a maximizar el tiempo de permanencia en la plataforma, genera cámaras de eco que refuerzan la polarización y dificultan el acceso a perspectivas contrarias.
- 2. La crisis de los medios tradicionales y la desintermediación informativa.** Kovach y Rosenstiel (2014), en *The Elements of Journalism*, señalan que la erosión del modelo económico de los medios de comunicación tradicionales ha debilitado las funciones de verificación y gatekeeping periodístico. En ausencia de intermediarios confiables, proliferan fuentes no verificadas que compiten en igualdad de condiciones con medios consolidados en el ecosistema digital.
- 3. La economía de la atención y los incentivos perversos.** Wu (2017), en *The Attention Merchants*, argumenta que el modelo de negocio de las plataformas digitales se basa en la captura y monetización de la atención humana. En este marco, el contenido emocional, sensacionalista o indignante genera más interacción que el riguroso, creando incentivos estructurales para la producción y difusión de desinformación.
- 4. La desconfianza institucional.** El Edelman Trust Barometer (2024) registra niveles históricamente bajos de confianza en instituciones políticas, medios de comunicación y organismos científicos a escala global. Esta desconfianza preexistente actúa como terreno fértil para la posverdad, pues una ciudadanía desconfiada es más permeable a narrativas alternativas que desafíen el relato oficial, independientemente de su veracidad.

Chile en 2025 atraviesa una coyuntura política y social particularmente propicia para el estudio de la posverdad. Luego de la fallida experiencia del segundo proceso constituyente (2023), el país enfrenta un escenario de fragmentación política, polarización creciente y fatiga democrática. En este contexto, la desinformación ha encontrado un ecosistema especialmente receptivo.

Según datos del Reuters Institute Digital News Report (2024), Chile presenta uno de los niveles más altos de desconfianza en los medios de comunicación en América Latina, con apenas el 29% de la población declarando confiar en las noticias en general. Esta cifra, combinada con una penetración de redes sociales superior al 85% de la población, configura un entorno ideal para la propagación de narrativas posverdaderas.

Un caso paradigmático lo constituye la circulación de desinformación en torno a la crisis de seguridad pública. Investigadores de la Universidad de Chile (Valenzuela, Piña y Allende, 2023) documentaron cómo informaciones falsas o descontextualizadas sobre tasas de criminalidad fueron amplificadas sistemáticamente por actores políticos en plataformas digitales, generando percepciones de inseguridad significativamente superiores a los índices objetivos registrados por el CEAD. Esto derivó en decisiones de política pública reactivas a la percepción emocional antes que a la evidencia empírica.

Asimismo, el debate migratorio en Chile ha sido terreno fértil para la posverdad. Infobae y CIPER Chile (2024) registraron una proliferación de datos falsos o distorsionados sobre criminalidad asociada a la migración, ampliamente difundidos en redes sociales y retomados en algunos casos por líderes de opinión, generando un clima de opinión basado en percepciones alejadas de la realidad estadística documentada por el Servicio Nacional de Migraciones.

Desde el punto de vista económico, la posverdad también ha impactado en la formación de expectativas. La difusión de narrativas catastrofistas o infundadas sobre indicadores macroeconómicos —inflación, desempleo, riesgo país— ha complejizado la gestión de la política económica al introducir ruido en los mecanismos de formación de expectativas, un fenómeno que Shiller (2019), en su obra *Narrative Economics*, denomina «epidemias narrativas»: relatos que, independientemente de su veracidad, se propagan como virus y modifican el comportamiento económico de los agentes.

La posverdad no es un fenómeno pasajero ni exclusivamente tecnológico. Es la expresión de una crisis más profunda de los sistemas de producción y validación del conocimiento en las democracias contemporáneas. Su combate requiere, por tanto, intervenciones en múltiples niveles: regulación de los mercados digitales, fortalecimiento del periodismo de calidad, educación mediática e informacional y, fundamentalmente, la reconstrucción de instituciones capaces de generar confianza pública.

Para Chile, el desafío en el año 2026 es especialmente urgente en el contexto del año 2025. Un país que busca superar la polarización y reconstruir consensos democráticos necesita con urgencia un ecosistema informativo que privilegie la evidencia sobre la emoción, sin por ello ignorar las dimensiones afectivas y valóricas del debate público. La posverdad, en definitiva, no es solo un problema epistemológico: es un problema de ingeniería institucional y social que interpela directamente a economistas, administradores y tomadores de decisiones.

NLR NODO LOGÍSTICO: LA RED DONDE LA EXPERIENCIA TOMA EL MANDO



La logística no es una ciencia exacta de laboratorio; es una disciplina de gestión de crisis en tiempo real. Durante esta primera edición, hemos demostrado que el colapso de las rutas y las fallas en el andén no son accidentes, sino consecuencias de un diseño que ignora la carga humana.

En **NLR Nodo Logístico** no buscamos espectadores. Buscamos gestores que entiendan que su responsabilidad no termina en el cumplimiento del KPI, sino cuando el último eslabón de su cadena llega seguro a casa.

¿Por qué ser parte de Nodo Logístico NLR?

- **Validación Técnica:** Espacio para profesionales que dominan la operación desde el terreno.
- **Gestión del Riesgo Crítico:** Acceso a análisis operacionales y estrategias de Logística Emocional para mitigar el costo humano del modelo.
- **Inteligencia Operativa:** Una base de datos colaborativa diseñada por y para técnicos e ingenieros en Gestión Logística.

Coordenadas de la Red

Para integrarte a nuestra base de datos nacional o proponer artículos técnicos.

- **Germán Carrasco - Director de Medios - NLR Nodo Logístico**
- **Email de Contacto: nodologicogc@gmail.com**

LinkedIn del Director: <https://www.linkedin.com/in/german-carrasco-logistico/>

- **Emanuel Contreras C. - Editor de Medios - NLR Nodo Logístico**
- **Email de Contacto: nodologicoc@gmail.com**

LinkedIn del Editor: <https://linkedin.com/in/emanuel-contreras-49773016b>

"Bienvenidos al liderazgo de la ejecución."

Bienvenidos al liderazgo de la ejecución

Germán Carrasco

Director de Medios - NLR Nodo Logístico

Emanuel Contreras C.

Editor de Medios - NLR Nodo Logístico

© 2026 NLR Nodo Logístico. Todos los derechos reservados.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos, textos, imágenes y análisis operacionales de esta publicación por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia o grabación, sin la autorización previa, expresa y por escrito del Director de NLR Nodo Logístico.

Las opiniones vertidas y contenido patrocinado son exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan, necesariamente, el pensamiento de la red de medios NLR Nodo Logístico.