



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



**Universidad de la República  
Facultad de Psicología**

**“Discursos y prácticas en los modos de gestión contemporáneo:  
un estudio de caso.”**

**Trabajo Final de Grado  
Pre-proyecto de Investigación**

Estudiante: Sofía Muniz Bentancur

CI: 5.099.391-6

Docente Tutora: Prof. Agda. Dra. Silvia Franco

Docente Revisor: Prof. Dr. Luis Leopold

Octubre de 2025  
Montevideo, Uruguay

## ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Fundamentación.....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
Producción de subjetividad.....	8
Trabajo y Subjetividad.....	9
Diferentes modos de organizar y gestionar el trabajo.....	11
Capitalismo / Neoliberalismo.....	13
Management.....	15
<b>Problema y preguntas de investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos generales y específicos.....</b>	<b>17</b>
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
<b>Metodología.....</b>	<b>17</b>
Método de investigación: Estudio de caso.....	18
Población y muestra.....	18
Estrategia para acceder a la empresa.....	19
Técnicas.....	19
Análisis de datos.....	21
<b>Cronograma de ejecución.....</b>	<b>21</b>
<b>Consideraciones éticas.....</b>	<b>22</b>
<b>Resultados esperados y plan de difusión.....</b>	<b>22</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>23</b>

## Resumen

Los discursos y prácticas de gestión divulgados e implementados en las organizaciones contemporáneas han contribuido a la configuración de nuevas formas de subjetividad en el ámbito laboral. La profesionalización de la gestión empresarial, materializada en el *management* y en la gestión de recursos humanos, se encuentra atravesada por lógicas neoliberales que orientan modos específicos de ser, pensar, sentir y actuar en el trabajo consolidando subjetividades funcionales al sistema capitalista. El presente pre-proyecto de investigación propone analizar desde un enfoque cualitativo, cómo los modos de gestión contemporáneos producen subjetividad en los trabajadores/as. Para ello, se combinarán distintas técnicas metodológicas: entrevistas en profundidad, grupos focales, observación participante y análisis documental de datos secundarios. Posteriormente se examinarán los datos recabados mediante la metodología de análisis del discurso. Esto permitirá abordar el fenómeno desde múltiples dimensiones, favoreciendo una comprensión integral de los procesos mediante los cuales las prácticas y discursos de gestión inciden en la construcción subjetiva.

**Palabras claves:** trabajo, subjetividad, *management*, recursos humanos, neoliberalismo.

## Abstract

The discourses and practices of corporate leadership disseminated and implemented in contemporary organizations have contributed to shaping new forms of subjectivity in the workplace. The professionalization of organizational management, materialized in managerial practices and human resource administration, is permeated by neoliberal logics that shape specific ways of being, thinking, feeling, and acting at work, thereby consolidating subjectivities functional to the capitalist system. This research pre-project aims to analyze, from a qualitative approach, how contemporary management modes produce subjectivity among workers. To this end, various methodological techniques will be combined: in-depth interviews, focus groups, participant observation, and documentary analysis of secondary data. Subsequently, the collected data will be examined through discourse analysis methodology. This will allow the phenomenon to be addressed from multiple dimensions, fostering a comprehensive understanding of the processes through which managerial discourses and practices influence subjective construction.

**Keywords:** work, subjectivity, management, human resources, neoliberalism.

## Fundamentación

La psicología social del trabajo en América Latina ha encontrado uno de sus principales desafíos en la construcción de marcos teóricos que permitan un análisis crítico de los procesos de producción de subjetividad en el ámbito laboral, dentro del contexto del capitalismo contemporáneo regulado actualmente por el neoliberalismo (Stecher, 2015). En este sentido, el presente pre-proyecto de investigación enmarcado en el trabajo final de grado de la Licenciatura en Psicología, pretende aportar conocimientos al campo de estudios sobre la producción de subjetividad en las organizaciones actuales a partir del análisis de las prácticas de gestión de los recursos humanos y los modos *manageriales* de gestión del trabajo, atravesados por lógicas y discursos neoliberales. Esta perspectiva no solo permite investigar sobre las configuraciones subjetivas emergentes en el contexto socioeconómico actual, sino que también abre un campo para repensar el bienestar y la salud mental en el mundo del trabajo contemporáneo.

Cabe destacar que en Uruguay el Neoliberalismo no es el sistema que prima actualmente ni lo ha hecho en los últimos 20 años, ya que las políticas públicas han ido en la dirección de fortalecer el estado y mantener las empresas públicas. Sin embargo, en este trabajo se busca investigar cómo los discursos y lógicas neoliberales igualmente han permeado en la sociedad, específicamente en la organización del trabajo. Para esto, se parte de la noción de “giro gerencial” propuesta por Dejours (2015), quien utiliza el concepto para describir un cambio profundo en el mundo del trabajo a partir de la expansión del neoliberalismo, en la época posfordista. Según el autor, a partir de este cambio de paradigma, son los “gestionarios” quienes organizan el trabajo y no los propios trabajadores/as que lo realizan y saben cómo hacerlo. A partir de este movimiento lo importante para quienes gestionan el trabajo son las cifras y poder medir el trabajo, para lo cual se introdujeron nuevos métodos y técnicas de gestión, como por ejemplo la evaluación individualizada de la *performance* la cual promueve la competencia entre los trabajadores/as, rompiendo con la cooperación y la solidaridad (Dejours, 2015). Como señalan Zangaro y Szlechter (2022) a partir de este giro, cada cual deberá obtener el reconocimiento de sus superiores a través del mérito, el cual será convalidado a partir de estas nuevas técnicas de gestión, como la evaluación de desempeño o la gestión por competencias. Siguiendo a los autores, estas nuevas técnicas gerenciales apuntan a la eficacia organizacional y a la producción de una subjetividad funcional a la mejora de la *performance*. Como resultado de esto, podemos ver un sujeto mucho más exigido por llegar al reconocimiento, lo que desencadena patologías relacionadas a esto.

Tal como señala Arango et al. (2021), se puede decir que el régimen neoliberal que regula al sistema capitalista, produce una subjetividad que tiene por objetivo el rendimiento

ilimitado, es decir, que los sujetos trabajen sin fin. Esta “subjetividad trabajadora” como la llaman los autores se relaciona con el ideal de sujeto que produce el neoliberalismo, el cual vive todos los ámbitos de su vida como trabajo, no descansa, busca experiencias que mejoren su portfolio personal continuamente y es empresario de sí mismo sometiendo su vida al rendimiento, de esta forma el *sujeto-que-trabaja* termina siendo un *sujeto-que-vive-para-trabajar* (p.20).

Como plantea Alemán (2013), el *sujeto neoliberal* se encuentra inmerso en una lógica de exceso y autoexigencia constante, sobrepasando sus propios límites en relación al rendimiento y la competencia permanente. Esta figura del sujeto como “empresario de sí”, “autogobernado” y “responsable de sí mismo”, es producto de dispositivos propios de la racionalidad neoliberal, como lo son las técnicas de gestión. Estos dispositivos le exigen conducirse a sí mismo, desear en función de la competencia y asumir una posición activa como “actor de su propia vida”. Siguiendo al autor, estas lógicas no son conscientes para las personas, pero se manifiestan en síntomas contemporáneos como la depresión, los ataques de pánico o el estrés.

Han (2022), señala que el siglo XXI se caracteriza por patologías como la depresión, el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH) o el síndrome de desgaste ocupacional (SDO), derivadas de un “exceso de positividad”. Esta positividad define a la actual “sociedad del rendimiento”, en la que ya no impera la obediencia, sino la autoexigencia y la lógica del “todo es posible”. Para el autor, este cambio de paradigma responde a una necesidad del propio sistema productivo, para el cual es más conveniente la autoexplotación. El sujeto del rendimiento como empresario de sí, se escucha a sí mismo más que a cualquier otro, compitiendo en una carrera interminable por superarse, sin alcanzar nunca una gratificación plena; así la sensación de carencia se vuelve constante. En este marco, el trabajo ya no se vive como una obligación externa, sino como un espacio que otorga libertad y placer, sin embargo esa libertad es engañosa ya que la coerción externa es reemplazada por una autocoerción interiorizada. Bajo estas lógicas, la autoexplotación resulta más efectiva que la explotación externa porque son las propias personas quienes se imponen metas inalcanzables, hasta que eventualmente colapsan. Este colapso psíquico encuentra su expresión en las patologías ya mencionadas.

Es así que bajo el régimen neoliberal la distinción entre trabajo y vida personal queda desdibujada. Por esta razón es que resulta tan pertinente para esta investigación hablar de subjetividad, ya que es a partir de ciertos modos de subjetivación que promueve este régimen que las personas se van constituyendo a sí mismas de forma funcional a este sistema (Arango et al., 2021).

En relación con lo que se viene planteando, se ha elegido estudiar la producción de estas subjetividades a la interna de grandes empresas ya que estas constituyen un lugar

clave para examinar cómo ciertas transformaciones en los modos de producción, flexibilización y sobre todo en los modos de gestión en donde podemos ubicar las prácticas *manageriales* y de recursos humanos, han impactado profundamente en las formas de subjetivación laboral (Stecher, 2015). Siguiendo a Wittke (2005), importa mencionar que por empresa se entiende una entidad física organizada compuesta por edificios, tecnologías, trabajadores/as, tecnologías, entre muchas cosas más, la cual realiza actividades económicas con fines productivos-lucrativos. Pero también puede ser pensada en conjunto con lo anteriormente dicho, como un hecho social productor de identidad, que atraviesa la vida de las personas y produce subjetividad.

### **Antecedentes**

Distintas producciones previas ofrecen un marco de referencia para el análisis de la problemática planteada.

Respecto a la producción de subjetividad en las organizaciones actuales en Colombia, Valencia Espinosa (2017) estudia cómo las empresas en el contexto del mundo capitalista utilizan sus prácticas de gestión para asegurar y aumentar sus ganancias, ejerciendo el poder de una forma que moldea la subjetividad de los trabajadores/as<sup>1</sup>. La investigación en este sentido, busca entender el impacto de estas organizaciones en la subjetividad de quienes trabajan. La investigación referida se realizó mediante un estudio de caso con enfoque cualitativo y narrativo, el cual permitió identificar a partir del relato de los trabajadores/as el uso de dispositivos organizacionales como productores de su subjetividad, una subjetividad útil para lograr los objetivos de la organización. De todos modos, cabe destacar que todas las organizaciones producen una subjetividad funcional a sus intereses, en este apartado se analizan aquellas que tienen relación con esta investigación. Asimismo, De Stavola (2021) desarrolla un análisis foucaultiano de la arquitectura del poder y de las formas de subjetivación presentes en la plataforma latinoamericana de Rappi, a partir de una investigación realizada en Buenos Aires y Ciudad de México. Utilizando conceptos como disciplina, gubernamentalidad y tecnologías del yo, se examinan tanto la estructura digital de la plataforma como los sistemas de dirección y control sobre la fuerza de trabajo. La investigación revela cómo se produce una subjetividad en los trabajadores/as bajo una autonomía laboral. Por otro lado, Palermo y Ventrici (2021) en Argentina, analizan las ideas rectoras del discurso corporativo en torno al trabajo a partir de un estudio de caso centrado en Mercado Libre. Desde una perspectiva cualitativa, se examinan los sentidos que las empresas construyen sobre el vínculo capital-trabajo en el contexto de los avances tecnológicos. Se observa cómo estas narrativas, en relación a

---

<sup>1</sup> Se utiliza trabajadores/as pero se contempla toda la diversidad de género.

conceptos como emprendedurismo y meritocracia, dan lugar a nuevas configuraciones de la organización laboral y transformaciones en la subjetividad de los trabajadores/as. Se demuestra la configuración de un discurso corporativo global que redefine las formas de entender el trabajo y la experiencia del sujeto trabajador respecto al sistema capitalista actual.

En relación a las lógicas de producción neoliberales, Romero Villalba (2021) centra su investigación en analizar el neoliberalismo desde su dimensión subjetiva, es decir, cómo actúa como productor de subjetividades moldeadas por un paradigma empresarial, competitivo y gerencial de la vida. La población elegida para esta investigación fueron mujeres emprendedoras de la Red EmpoderarSE de Santiago del Estero, Argentina. Si bien no se asemeja a la población de estudio en esta investigación, es un antecedente relevante ya que indaga en cómo las características del “neosujeto” se corresponden con cualidades que según las teorías del emprendedurismo y los manuales empresariales, deben tener quienes emprenden, las cuales aplican también para quienes trabajan dentro de las empresas.

En relación con las prácticas *manageriales*, Luci y Zangaro (2018) analizan cómo quienes aspiran a ocupar puestos directivos en grandes empresas Argentinas perciben y construyen el sentido de la competencia gerencial en el marco de las lógicas del *management* contemporáneo. La investigación se centra en cómo son vividas y comprendidas subjetivamente las organizaciones por los propios actores. El estudio se basa en un enfoque cualitativo en donde se realizaron entrevistas a *managers* y entrevistas en profundidad a directores y responsables de recursos humanos en ocho grandes empresas argentinas. A su vez en México, López España et al. (2023) presentan los resultados de una investigación enmarcada en los nuevos estudios laborales, cuyo objetivo fue analizar el *management* como un discurso ideológico funcional a la lógica del capitalismo. Desde esta perspectiva, se indaga cómo este discurso impacta en la subjetividad de las personas a través de distintos niveles de gestión. Los hallazgos evidencian que el *management* no solo incide en la forma en que las personas trabajan, sino que también configura una cultura organizacional que moldea estilos de vida, prácticas y formas de identificación. Por otra parte, Maré (2022) analiza el caso de la empresa Globant en la ciudad de Resistencia, centrándose en cómo las prácticas de *management* influyen en la construcción de subjetividades laborales. Examina cómo estas prácticas impactan en las percepciones, experiencias y discursos de los trabajadores/as, moldeando sus formas de ser en el ámbito laboral. Algunos fragmentos de las entrevistas que realizó a los trabajadores/as dicen lo siguiente: “te sentís culpable si no haces bien el trabajo, muchos lo toman así y se quedan mucho más tiempo de lo habitual y se quedan hasta las 12 de la noche y nosotros trabajamos hasta las 18” (p.24), “las oportunidades son las que yo podría crear [...] Globant

*te da las herramientas [...] para que crezcas, pero está en vos usar eso”* (p.26), “*te sentís como donde el mundo es más grande digamos [...] como que te tienta a pensar en que no hay límites*” (p.28), “*si no te automotivas, si no creces, te estancas justamente. Te das cuenta porque llega un determinado momento en que pasa un año, pasan dos años y seguís en el mismo seniority*” (p.29). Como resultados finales de esta investigación, se plantea que es posible afirmar que el sujeto que se construye y predomina en la empresa Globant tiene una fuerte tendencia al *utilitarismo* y se reconoce como *empresario de sí mismo* a partir del amoldamiento a los códigos *manageriales*.

Como producción nacional respecto a la temática, Peloche (2018) en su tesis de maestría explora la relación entre la emergencia de distintas formas de violencia en el ámbito laboral y las formas de gestión del trabajo, enfocándose en cómo las lógicas hegemónicas del *management* influyen en la organización del trabajo. A través de un estudio de caso en el sector de las telecomunicaciones, la investigación indaga en los sentidos y significados que los trabajadores/as le dan a su experiencia laboral, así como los efectos subjetivos que produce la organización del trabajo. Algunas de las conclusiones de este trabajo arrojan que los dispositivos de gestión que se desarrollan a partir del dispositivo *managerial* tienen un fuerte impacto en la subjetividad de las personas, lo cual se refleja en cómo interpretan, sienten y significan el trabajo, y cómo esto se da en relación a ciertos padecimientos. El impacto de las prácticas de estos dispositivos es tal que llegan a abarcar la vida de la gente por completo. Las conclusiones demuestran que el *management* actúa en las organizaciones realizando una serie de prescripciones sobre cómo hacer el trabajo, lo cual implica tener metas y objetivos de rendimiento, estándares para los procesos de trabajo, y pautas culturales, siendo los *managers* o supervisores quienes velan porque el trabajo se haga tal cual fue prescripto.

Respecto a los discursos y prácticas de recursos humanos, en Argentina Szlechter y Zangaro (2020), analizan mediante el estudio de caso de empresas que siguen el modelo GAFA, las prácticas de recursos humanos sustentadas en tecnologías dependientes de *big data*, con especial énfasis en el uso de *people analytics*, como estrategia principal para gestionar la fuerza laboral. Lo que resulta de interés para esta investigación, es que parte de los resultados hallados demuestran que estas prácticas contemporáneas de gestión de RRHH poseen un carácter subjetivante tanto a nivel individual como colectivo, consolidando una forma de implicación subjetiva del personal. Por otra parte, como producción internacional en Madrid, Torrijos et al. (2021) investigan cómo la transformación digital está influyendo en las empresas, dando lugar a nuevas formas de pensar y hacer, enfocándose específicamente en el discurso relacionado con las prácticas de gestión humana. A partir del análisis cualitativo de textos presentados en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, se examina cómo estas

prácticas discursivas construyen y reproducen subjetividad dentro de la empresa. La metodología se basa en el análisis crítico del discurso, el cual se tomará también en esta investigación. Este estudio llega a concluir que los discursos implementados por Recursos Humanos llegan a configurar nuevas dinámicas subjetivas en la organización.

## Marco teórico

### Producción de subjetividad

La producción de subjetividad se vincula con aquello que hace a la construcción social del sujeto, tanto en relación con la producción y reproducción ideológica, como con las distintas variables sociales que le inscriben en un cierto contexto histórico particular (Bleichmar, 1999). Cada época y cultura ha generado valores compartidos, imágenes y modelos a seguir, dando lugar a ciertas experiencias y produciendo significados en relación a ellas, todo lo cual hace a la producción de una subjetividad singular (Giorgi, 2003).

Para Giorgi (2003), hablar de producción de subjetividad es hablar de la forma en que se construyen significados en relación con el universo simbólico-cultural que rodea a los sujetos. Es decir, se relaciona con cómo las personas piensan, sienten, actúan y perciben la vida, los vínculos en sus diversas modalidades, todo aquello que hace a la relación entre el individuo y el colectivo; lo cual hace a la autoconstrucción de los seres humanos.

Deleuze (2015), ilustra acerca de cómo la subjetividad se produce en un cierto contexto histórico y en una determinada cultura, a partir del análisis de la forma en que se piensa al sujeto en ciertas civilizaciones Orientales en contraposición a las civilizaciones Occidentales. Para esto toma a Haudricourt, un ingeniero agrónomo quien en alguno de sus artículos y libros trató estos temas. Para Haudricourt, el Occidente se constituye bajo el modo del aprisco, y el Oriente se ha constituido bajo el modelo del jardín, es decir, formula al jardín oriental opuesto al aprisco occidental. De esta manera, compara las formas de agricultura y ganadería tanto en un lugar como en otro, las cuales tienen diferencias radicales en sus gestos de producción, ya sea en el cultivo como en la cría de animales. En este sentido, traza una línea de conexión entre estos gestos de cría y cultivo, con la forma de pensar al sujeto. Las distintas formas de agricultura y ganadería son al decir del autor, “dos modos que hacen intervenir inclusive la manera en la que el hombre se piensa” (p.42). A raíz de esto, plantea que la forma-ganadería ha sido crucial en Occidente sobre las formas de pensar a las personas, y la forma-jardinería lo ha sido en Oriente, ambas implican modos completamente diferentes de pensarlas. Estos gestos de cultivar y criar, distintos en cada región, pueden pensarse como en cada lugar la forma de producir subjetividad es completamente distinta, el cultivo y la crianza del ser se va a dar de una forma u otra

dependiendo del lugar en el que se esté. Cómo se produce subjetividad y qué sujetos se producen no serán iguales en cada parte. Esto resulta relevante para este trabajo ya que interesa pensar el fenómeno de estudio de forma contextualizada.

Por último, importa delimitar que para este trabajo la producción de subjetividad es pensada desde el posicionamiento de Guattari y Rolnik (2006), como producto de las fuerzas productivas que administran el capitalismo mundial integrado, siendo la producción esencial de este sistema la modelización de los sentimientos, comportamientos, las percepciones, las relaciones y la memoria.

### **Trabajo y Subjetividad**

La relación entre trabajo y subjetividad se da en el modo en cómo las personas significan y vivencian sus experiencias laborales, es decir, entender esta relación implica comprender “los procesos a través de los cuales las experiencias laborales moldean formas de actuar, pensar y sentir, ligadas a momentos determinados” (Nardi, 2006, p.24). Como señala Maré (2022), el mundo laboral genera grandes repercusiones en la vida del ser humano, las cuales hacen a la constitución del sujeto y a la constitución de sí mismo en un sujeto laboral, el cual adquiere modos de actuar y pensar particulares.

Las distintas formas de organizar el trabajo a lo largo de la historia han ido generando diversos modos de producción de subjetividad. Esta subjetividad es pensada en un doble aspecto, constituida por modos de sujeción y subjetivación (Wittke, 2007). Estos modos, responden a las relaciones de fuerzas de poder que operan en cada sociedad determinada, las cuales componen diagramas y dispositivos.

Los diagramas, son entendidos como “causas inmanentes de agenciamientos concretos en donde se efectúan estas relaciones” (Foucault, 1989 en Wittke, 2007, p.2). A su vez, estos constituyen dispositivos, los cuales hacen funcionar estas relaciones de fuerzas. En este sentido, los dispositivos integran al individuo a estructuras de sujeción destinadas a controlarlo. Es decir, los modos de sujeción hacen a la construcción de un individuo a partir de la necesidad y demanda social, respondiendo a las relaciones de fuerzas que producen poder (Wittke, 2007).

Por otro lado, la subjetivación puede ser pensada como el pliegue del afuera que constituye un adentro, es decir, la constitución de una interioridad que se produce por la internalización de aquello que viene de afuera (Deleuze, 2015). De esta forma, como señala Wittke (2007), los modos de subjetivación tienen que ver con las técnicas que los sujetos aplican sobre sí mismos en función de lo que se espera en una sociedad determinada.

Siguiendo a Wittke (2007), se puede decir que la organización produce formas de sujeción modelando los afectos de los sujetos en beneficio de sus propósitos, y los sujetos

producen modos de subjetivación trabajando estos afectos sobre sí mismos, en relación con sus deseos y necesidades. De esta forma, la organización se puede analizar por los modos de sujeción que privilegia, y los modos de subjetivación que los sujetos producen en las mismas. El autor hace este análisis en concordancia con el modelo de organización del trabajo en el cual están inscritas las personas, señalando tres modelos: “taylorismo-fordismo”, “toyotismo” y “producción flexible”.

El modelo “taylorista-fordista” surgió en las sociedades modernas, en las cuales el diagrama disciplinario funcionaba de manera inherente al dispositivo panóptico, privilegiando como modo de sujeción el disciplinamiento de la fuerza de trabajo, logrando que los sujetos internalizaran el control y aspiraran a una identidad-continuidad laboral como modo de subjetivación (Wittke, 2007).

Por otro lado como señala Wittke (2007), el modelo “toyotista” se dió en el marco de ciertas transformaciones a nivel productivo que fueron de la mano con el crecimiento del capitalismo a nivel global, con un mercado más amplio y competitivo, que también produjo cambios a nivel social y subjetivo. Este modelo, se caracteriza a nivel subjetivo por volver a darle importancia a las capacidades cognitivo-afectivas en el proceso de trabajo, reintroduciendo las habilidades, conocimientos y competencias de los sujetos, las cuales se continuaron profundizando con el modelo de “producción flexible”. Estos modelos, se inscriben dentro del diagrama económico, privilegiado en el capitalismo contemporáneo, el cual constituye el dispositivo empresa como forma de gestionar las capacidades cognitivo-afectivas de los sujetos. El dispositivo empresa introduce algunos cambios relevantes, siendo uno de ellos el traspaso de la responsabilidad de la gestión del proceso de trabajo y la organización del mismo, tanto al conjunto de trabajadores/as como al trabajador/a individual, lo cual lleva a que sujeto y organización queden puestos en el mismo lugar, siendo las personas autónomas y responsables en su propio trabajo. Esto confluye en la autogestión compulsiva del proceso de trabajo como modalidad de sujeción, en la cual se inscribe la modalidad de subjetivación del autoestima-éxito, es decir que los sujetos se trabajan a sí mismos para llegar a la excelencia o éxito.

Es importante mencionar que estos modos de organizar el trabajo si bien surgen en distintos momentos históricos no pertenecen exclusivamente a una época, ya que en la actualidad podemos ver como todos están presentes de cierta manera. Es decir que para hacer un análisis organizacional se puede delimitar cómo, dónde, qué tipo de modelo predomina y en relación a eso los modos subjetivos producidos.

## **Diferentes modos de organizar y gestionar el trabajo**

Primeramente, cabe destacar que gestionar consiste en generar organización mediante dispositivos que permitan concretar los proyectos organizacionales y atender a los conflictos cotidianos, reconociendo que en las organizaciones conviven intereses y objetivos distintos, ciertas veces complementarios y otras veces en tensión. Gestionar supone ordenar esas relaciones tensas, entendiendo que la acción humana organizada es lo que posibilita alcanzar los objetivos organizacionales (Schvarstein y Freira, 2025). Actualmente, gestionar supone ir más allá de la administración de tareas, implica trabajar de forma colaborativa, promover una comunicación efectiva y lograr así los objetivos estratégicos (Perrone, 2025). A continuación, se hará un recorrido sobre las distintas formas de organizar y gestionar el trabajo a lo largo del tiempo.

Siguiendo a Arocena (2010) la organización científica del trabajo fundada por Frederic W. Taylor introdujo un enfoque que promovió la descomposición de tareas para ser llevadas a cabo, la definición de perfiles de puesto y la selección científica del personal, basándose en la eficiencia y la adecuación técnica del individuo a la tarea. Asimismo, estableció un sistema de remuneración estandarizado basado en el puesto, sin tener en cuenta cualquier aspecto humano. Esta lógica, al combinarse con la línea de montaje fordista, transformó a los trabajadores/as en engranajes de un sistema mecánico, eliminando la dimensión creativa y humana del trabajo (Wittke, 2007).

Por otro lado, la racionalidad burocrática caracterizada por el ideal organizacional de Max Weber también influyó en la gestión de personas. Como plantea Arocena (2010), esta corriente en busca de eliminar las arbitrariedades que el comportamiento humano pudiera introducir a la organización, estableció un sistema de reglas y normas estrictas, imponiendo una estructura jerárquica rígida, donde la comunicación se daba de manera ascendente y descendente, y las relaciones debían ser formales. Este modelo promovía la profesionalización del rol pero al costo de despersonalizar el trabajo, separando a la persona de su función, dejando fuera emociones, intereses o motivaciones personales en el entorno laboral.

A fines de la década del 20, surge con Elton Mayo la “Escuela de Relaciones Humanas”, la cual intentó incorporar una mirada más integral del ser humano dentro de la organización, reconociendo sus dimensiones físicas, psíquicas y sociales (Arocena, 2010). En este sentido, introdujo nuevas prácticas centradas en la motivación, la satisfacción laboral y en la importancia de los vínculos sociales en el trabajo, pero de todas formas no escapó a la concepción racionalista ya que pretendía mediante la satisfacción de las necesidades eliminar las irracionales producto de la problemática humana (Arocena, 2010).

A partir del 1990, se espera que la empresa se convierta en “un lugar de construcción de sentido y de finalidades compartidas donde cada cual pueda, simultáneamente, desarrollar su autonomía personal y contribuir al proyecto colectivo” (Genelot, 1992, citado en, Boltanski y Chiapello, 2002, p.106). Como mencionan Boltanski y Chiapello (2002) la gestión empresarial comienza a apuntar a nuevas formas de organización que se alejen de los principios jerárquicos, prometiendo a la gente más libertad individual. Según los autores, estos cambios se van dando a medida que la tecnología comienza a tomar protagonismo y avanzar, lo cual acarrea más competencia y cambios permanentes en un mundo cada vez más globalizado, esto lleva a que se empiece a buscar la forma de hacer a las organizaciones más flexibles y creativas, capaces de adaptarse a cualquier tipo de transformación y tener un personal formado constantemente en los conocimientos más actuales. Es en esta época como hablan los autores, que se comienzan a tomar los principios organizativos del “toyotismo”, los cuales se continúan extendiendo con la “producción flexible” como ya se ha mencionado anteriormente. En estas organizaciones más flexibles, se espera que los trabajadores/as sean competentes, adaptables, más autónomos y creativos. De este modo se hace necesario organizar a estos sujetos autónomos sin la necesidad de recurrir a las formas anteriores caracterizadas por la burocracia y la jerarquía, para lo cual surge la figura del *manager*. A partir de esta década, a la gestión empresarial le empieza a preocupar y ocupar cómo controlar a la organización liberada, compuesta por equipos auto organizados. La solución fue lograr que los sujetos se auto controlen, trasladando la coacción de la exterioridad de los dispositivos de control que anteriormente se utilizaban, a la interioridad de las personas, logrando que las fuerzas de control autoimpuestas fueran coherentes con el proyecto de la empresa.

Además de los *managers*, en este nuevo mundo globalizado y competitivo, los recursos humanos (RRHH) comienzan a jugar un rol clave en las empresas. Según Ulrich (2004) el área se vuelve un socio estratégico del negocio contribuyendo a lograr el éxito de los objetivos empresariales a partir del diseño y la implementación de sus prácticas. A su vez, plantea que los profesionales RRHH se convierten en “*adalides*” de los trabajadores/as al implicarse en sus preocupaciones, problemas y necesidades, al mismo tiempo que los potencian como *capital productivo* para alcanzar el éxito organizacional. Asimismo, otro rol importante que destaca el autor tiene que ver con la conducción de la transformación cultural y el cambio, guiando a la gente hacia la adaptación a lo nuevo, es decir, a ser flexibles y permeables al cambio. De esta manera, los cambios en los modos de organizar el trabajo, han sido y son en la actualidad acompañados por prácticas de recursos humanos, las cuales contribuyen a la implementación de estas transformaciones y al logro de los objetivos empresariales.

A modo de síntesis, Chiavenato (2009) plantea tres etapas de la administración de personas. Siguiendo al autor en la era de la industrialización clásica que va desde 1900 a 1950, la gestión de personas se basaba en las relaciones industriales siendo las principales actividades del órgano de Recursos Humanos la admisión y desvinculación del personal, la legislación laboral, el control de asistencia, la puntualidad, mantener el orden y la disciplina, como también regular las relaciones sindicales, a su vez la misión del área se centraba en la vigilancia, la coerción y coacción, y el aislamiento social de las personas. Por otro lado, en la era de la industrialización neoclásica de 1950 a 1990 la administración de personas se basaba en la administración de recursos humanos siendo sus principales funciones el reclutamiento y selección del personal, la capacitación, administración de salarios, higiene y seguridad, gestión de beneficios y las relaciones sindicales, asimismo la misión del área se centraba en mantener y atraer las/os mejores empleados. Por último, en la era de la información que se da después de 1990 la administración se basa en la gestión del talento humano encargándose de que tanto los gerentes como sus equipos puedan elegir, entrenar, liderar, evaluar, compensar y motivar a sus miembros, teniendo como misión crear la mejor empresa con la mayor calidad en el trabajo.

A partir de lo planteado, podemos observar cómo la gestión de recursos humanos constituye una tecnología clave en el moldeamiento subjetivo.

### **Capitalismo / Neoliberalismo**

Boltansky y Chiapello (2002) señalan que el sistema capitalista se caracteriza por la constante puesta en circulación del capital para incrementarlo. En este sentido, plantean que se necesita una ideología que justifique la adhesión y el compromiso de los sujetos con este sistema. Siguiendo a los autores, la remuneración o coacción no son razones suficientes para que las personas se impliquen, para esto se necesitan argumentos en relación a los beneficios tanto individuales y colectivos que se adquieren al formar parte del mismo. En relación con esto, Guattari (2004) señala que si el capitalismo se mantiene, es porque la mayor parte de las personas no solo participa en él, sino que se encuentra adherida inconscientemente.

Guattari (2004) va a decir que en la época contemporánea este sistema se puede definir como capitalismo mundial integrado, ya que ninguna actividad que realice el ser humano en cualquier parte del mundo escapa su control. Es así que el capitalismo mundial integrado no respeta las territorialidades existentes, ni los modos de vida tradicionales, debido a que recomponen constantemente tanto los sistemas de producción como los sistemas sociales bajo su propia axiomática. De esta manera se produce una captura generalizada de todas las actividades que realiza el ser humano, entre ellas el trabajo. El

autor propone que el capitalismo para ejercer su poder y profundizar su control sobre los segmentos sociales y la vida de los sujetos, produce una subjetividad capitalista, apoderándose de las personas desde su interior, logrando que vivan para este sistema. Como dice Guattari (2004), “los trabajadores se trabajan a sí mismos en el momento mismo en que trabajan para la producción de bienes de consumo” (p.95-96). De este modo señala que la división del trabajo a escala mundial producto del capitalismo, implica una permanente invención de la fuerza colectiva de trabajo, teniendo como ideal generar robots humanos que produzcan para el capital. Así, “una vez que consigue poner directamente a trabajar funciones perceptivas, afectos y comportamientos inconscientes, el capitalismo se apodera de una fuerza de trabajo” (Guattari, 2004, p.101).

Para Laval y Dardot (2013), el neoliberalismo es la razón del capitalismo contemporáneo siendo ante todo una racionalidad, la cual organiza la acción de quienes gobiernan como también la conducta de quienes son gobernados. Esta racionalidad neoliberal se caracteriza por la competencia como norma de conducta y toma a la empresa como modelo de subjetivación. En relación con esto, Alemán (2013) plantea que las técnicas de gobierno que aplica el neoliberalismo en conjunto con la racionalidad que lo compone, tienen como objetivo producir una nueva subjetividad. El neoliberalismo puede ser definido de esta manera como “el conjunto de los discursos, de las prácticas de los dispositivos que determinan un nuevo modo de gobierno de los hombres según el principio universal de la competencia” (Dardot y Laval, 2013, p.15).

En consonancia con esto, Maré (2022) plantea que con la llegada del neoliberalismo se crearon nuevos ideales respecto a un capitalismo flexible, en donde prevalece la individualidad, y el sujeto queda puesto en un lugar de responsabilidad frente a todas las instancias de la vida. En este sentido, se promueve el ideal de un sujeto individualizado, autónomo, capaz de autogestionar su fuerza de trabajo. Respecto a esto Han (2014), señala que la audacia del régimen neoliberal reside en que no existen resistencias contra el sistema ya que si el sujeto fracasa bajo este régimen es por su propia culpa, debido a que toda la responsabilidad recae sobre sí mismo, al decir del autor “el neoliberalismo es un sistema muy eficiente, incluso inteligente, para explotar la libertad” (p.13). Como plantea Foucault (2007), el neoliberalismo introduce la teoría de un *hombre economicus* empresario de sí mismo, siendo el mismo sujeto “su propio productor, la fuente de sus ingresos y su propio capital” (p.265). De esta forma, los modos de gestión del trabajo en un contexto neoliberal apuntan a “forjar prácticas y disposiciones en sujetos en función del uso de la mayor energía en su autogobierno y autonomía de vida” (Maré, 2022, p.19).

## **Management**

La figura del *manager* cobra especial relevancia con los cambios introducidos por la flexibilización de la producción. Boltanski y Chiapello (2002) señalan que el término se comenzó a utilizar por oposición al término cuadro, para caracterizar a los sujetos capaces de manejar a las personas dentro de las empresas, en un contexto de incertidumbre y complejidad, logrando adaptarse a las transformaciones del capitalismo. Siguiendo a los autores, la figura del *manager* se relaciona con aquella persona *líder*, que guía a los sujetos y hace que se adhieran a los objetivos de la empresa sin necesidad de ordenarles o controlarlos constantemente ya que se espera que los sujetos se autoregulen. En este sentido, Maré (2022) dice que a través de ciertas prácticas y discursos, el *management* forja un sujeto laboral responsable de sí y de su desarrollo dentro del ámbito laboral.

Zangaro (2011), tomando el concepto Foucaultiano de “tecnología del yo”, plantea que el *management* puede pensarse como “un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos” (p.164). De esta manera, este dispositivo ejerce un rol activo en la construcción que los propios sujetos hacen de sí mismos en el trabajo, apuntando a producir una subjetividad funcional al sistema capitalista. Importa clarificar en este punto el término “tecnología del yo”. Foucault durante su trayectoria de vida y producción teórica, tuvo como uno de sus objetivos conformar una historia sobre las formas en que las personas han generado un saber sobre sí mismas. En este sentido, propone que existen técnicas específicas que los sujetos utilizan para entenderse a sí mismos, a las que denomina “tecnologías”, dentro de ellas podemos encontrar las tecnologías de producción, de sistemas de signos, de poder, y del yo. Las tecnologías del yo:

Permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad. (Foucault, 2008, p.48).

Los discursos *manageriales* se podría decir que han sido divulgados a lo largo del tiempo por los medios académicos al formar a las personas bajo el modelo emprendedor (Sieber 2017 en Robertt 2018). Los/as *managers* se han ocupado de organizar y controlar el trabajo de manera funcional al sistema capitalista, encargándose del control, programación y evaluación de las tareas. Siguiendo a Zangaro (2011), por más de que con el correr de los años las técnicas y principios del *management* han ido cambiando, sus bases o el principio

fundamental sobre el que se articula sigue siendo el mismo. De esta forma, las obligaciones que los *managers* le imponen a los sujetos, se complementan con las obligaciones autoimpuestas, por esto la autora lo propone como una tecnología del yo o dispositivo de gobierno, ya que “además de un saber-hacer heteroimpuesto determina un saber-ser que tiene un carácter eminentemente activo en la construcción de un modo de ser en el trabajo” (p.168). Es posible de este modo, pensar a las prácticas *manageriales* como una biopolítica. Según Foucault (2005), el biopoder puede ser pensado como una forma de dominar la vida por completo a través de la gestión de la misma y la administración de los cuerpos, ejerciendo sobre la vida misma controles y regulaciones en pos de aumentarla, multiplicarla y administrarla. Al decir de Hardt y Negri (2000) “es una forma de poder que regula la vida social desde su interior, siguiéndola, interpretándola, absorbiéndola y rearticulándola” (p.25).

A partir de esto, el *management* puede ser pensado como una tecnología biopolítica que más allá de organizar tareas y procesos, se orienta a la producción de subjetividades funcionales al régimen económico contemporáneo. Al gestionar no solo el trabajo, sino los afectos, la motivación, los comportamientos y la salud, el *management* actúa como un dispositivo de poder que administra la vida misma en clave productiva.

### **Problema y preguntas de investigación**

En el contexto de las transformaciones del trabajo contemporáneo, las organizaciones actuales no solo han reconfigurado las formas en que se organiza y lleva a cabo el trabajo, sino que también han contribuido a la producción de nuevas formas de subjetividad. En este proceso, las prácticas de gestión de recursos humanos y especialmente las formas de profesionalización de la gestión que se pueden materializar en las prácticas *manageriales*, operan como dispositivos subjetivantes. Los discursos y prácticas de estos dispositivos inmersos en lógicas neoliberales, no sólo orientan los procesos productivos intentando hacerlos cada vez más eficaces y eficientes, sino que también moldean los modos de actuar, pensar y sentir dentro del trabajo produciendo un sujeto funcional al sistema capitalista actual. En este sentido, se puede decir que actúan como una biopolítica (Foucault, 2005) que pretende administrar la vida de las personas en pos de una mayor productividad laboral. De esta forma, el presente pre-proyecto de investigación pretende indagar acerca de cómo los discursos y prácticas de gestión contemporáneas moldean subjetividades acordes a las exigencias del sistema socioeconómico actual. Para esto, la investigación se hará en empresas del sector privado las cuales tengan un grado de profesionalización de su gestión humana muy desarrollado, como lo son las empresas certificadas por Great Place to Work. Las prácticas, los discursos

y las tecnologías que utilizan estas grandes empresas para gestionar, contribuyen a la formación de cierta subjetividad que interesa ser investigada por este proyecto.

### **Preguntas:**

- ¿Qué discursos, políticas y prácticas *manageriales* y de RR.HH. se despliegan en estas organizaciones?
- ¿Cómo se materializan estas prácticas en los modos de actuar, pensar y sentir en los colectivos de trabajo?
- ¿Existe una subjetividad compartida entre las personas que ocupan distintos puestos en la organización?

### **Objetivos generales y específicos**

#### **Objetivo general**

Delimitar las formaciones subjetivas y el análisis de las prácticas de gestión *manageriales* y de recursos humanos en una empresa del sector tecnología.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar las prácticas y discursos implementados a partir de las políticas de RRHH y los modos de gestión *managerial*.
2. Analizar las características del discurso *managerial*.
3. Conocer las perspectivas y políticas sobre la dimensión humana de la empresa tanto de la casa matriz (en caso de ser una empresa multinacional), así como por sus CEOs y responsables de RRHH.
4. Analizar las significaciones construidas respecto al trabajo por parte de personas que ocupan el mismo puesto laboral, así como por quienes desempeñan diferentes roles dentro de la organización.

### **Metodología**

Para esta investigación se tomará como eje metodológico la investigación cualitativa. Este tipo de enfoque es seleccionado cuando el objetivo del estudio es analizar cómo experimentan y perciben los sujetos aquellos fenómenos que los rodean, indagando en sus percepciones, significados e interpretaciones. Esta metodología se interesa por comprender el modo en que el mundo social es vivido y producido, por la forma en que las interacciones sociales se manifiestan en la vida diaria, y el significado que las personas le atribuyen. En

este sentido, indaga acerca de las perspectivas subjetivas, de forma situada y contextualizada (Hernández et al., 2014)

### **Método de investigación:** Estudio de caso.

Tal como señala Stake (1999), un estudio de caso estudia la complejidad y singularidad de un caso en específico, con el fin de comprender su funcionamiento en un contexto significativo. Como indican Neiman y Quaranta (2006), la elección del caso se construye a partir de un recorte empírico y conceptual que delimita un tema o problema de investigación. Este puede conformarse a partir de un hecho social, un colectivo, una organización, una institución o un proceso social.

### **Población y muestra**

El presente pre-proyecto de investigación se enfocará en el análisis de una organización que se encuentre dentro de la categoría grandes empresas del sector privado las cuales ocupan 100 o más personas (Instituto Nacional de Estadística, 2024). A su vez, dentro de esta categoría se escogerá una certificada por Great Place to Work UY (GPTW), que se encuentre dentro del sector de tecnologías de la información. Esta organización ofrece a las empresas la posibilidad de certificarse como un *buen lugar para trabajar* mediante una encuesta que se aplica a los empleados. Las empresas que alcanzan el porcentaje de certificación son reconocidas por GPTW por tener una *gran cultura de trabajo* y por generar una *experiencia laboral excepcional* para todos sus empleados. A partir de esto, se entiende que las organizaciones que se encuentran en este ranking tienen una mayor profesionalización en sus modos de gestión, lo que las hace relevantes para ser tomadas por esta investigación. Sumado a esto, se busca que sea una empresa del sector tecnología ya que la vertiginosidad de los cambios tecnológicos hacen a que los trabajadores/as de estas empresas deban actualizarse constantemente y estar altamente calificados, lo que los/as convierte en una población muy demandada por el mercado laboral (Zangaro y Szlechter, 2022). Esto lleva a que las estrategias de gestión de sus recursos humanos en este tipo de empresas tengan un nivel de profesionalización muy desarrollado.

La elección de la población se hará en base a la estructura de las organizaciones de Mintzberg (2005), de esta forma se tomará a la población que compone el ápice estratégico, la línea media y el núcleo operativo de la empresa en la cual se lleve a cabo la investigación. En el ápice estratégico podemos encontrar al Director General o CEO de la empresa, por otro lado en la línea media se encuentran directivos con autoridad formal como gerentes, jefes y supervisores/encargados. Por último, el núcleo operativo se

compone de aquellas personas que realizan el trabajo de base relacionado a la producción de productos y servicios.

### **Estrategia para acceder a la empresa**

Para lograr llevar a cabo el proyecto, se hará una búsqueda en la plataforma LinkedIn acerca de quién trabaja en el área de Gestión Humana de la empresa en la que interese realizar la investigación. Generado este contacto, se le enviará una nota a la persona expresando de qué trata el proyecto de investigación y solicitando una reunión presencial para conversar mejor. Otra estrategia en paralelo puede ser participar en eventos de Gestión Humana en donde generar contactos directos.

### **Técnicas**

#### **Entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad es un encuentro entre una persona que entrevista y otra que es entrevistada, para conversar e intercambiar información, donde a través de preguntas y respuestas se van construyendo significados en conjunto respecto a un tema (Hernández et al., 2014).

Estas entrevistas serán realizadas a las personas que ocupen los puestos del ápice estratégico y de la línea media de la empresa. Cabe destacar que de la línea media solo serán seleccionadas para las entrevistas en profundidad aquellas personas que trabajen en relación a la gestión y producción de políticas de recursos humanos. Esta selección se basa en los objetivos específicos 1 y 3 de la investigación. Se estima realizar un aproximado de seis entrevistas. La desgrabación de las mismas se hará utilizando aplicaciones informáticas pagas.

#### **Grupos Focales**

Los grupos focales son asemejables a entrevistas grupales en donde se conversa entre los participantes sobre un tema el cual es guiado por quien investiga. El objetivo de estos grupos es poder analizar la interacción entre los participantes y la construcción de significados que producen en torno a la temática (Hernández et al., 2014). En este caso, para llevar a cabo la técnica se realizarán tres grupos focales, en donde se estima trabajar aproximadamente 2hs con cada uno.

El primer grupo estará conformado por un máximo de 10 personas que ocupan mandos medios, con quienes se trabajará sobre los modos de gestionar, alineado al objetivo específico 2.

El segundo grupo estará conformado por 10 personas que sean parte del núcleo operativo y trabajen en el mismo puesto, con el propósito de trabajar sobre los significados construidos y compartidos en relación al trabajo.

El tercer grupo va a estar compuesto por el grupo 2 al cual se sumarán 10 personas más que también sean del núcleo operativo pero que se encuentren en otros puestos, con la finalidad de trabajar sobre el objetivo específico 4.

### **Observación Participante**

La observación participante es una técnica en la cual el investigador se inserta a la interna de la organización para comprender desde dentro cómo se construye y experimenta la visión de su propio mundo (Batthyany y Cabrera, 2011). Desde el análisis institucional (Lourau, 2001) se plantea que la organización casi nunca se muestra de forma inmediata tal cual es, por lo cual mediante la observación participante el investigador puede oficiar como analizador o bien puede identificar analizadores, refiriendo a aquello que puede develar la estructura de la institución, “provocarla, obligarla a hablar” (Lourau, 2001, p.282).

Para esta investigación, resulta de interés poder observar y analizar la distribución de los espacios físicos de trabajo a la interna de la organización de estudio. El espaciamiento organizacional da cuenta de la forma en que el control se produce y ejerce a partir de los espacios físicos, pensado desde la arquitectura, el diseño y la estética (Perriton, 2023). El espaciamiento abierto por ejemplo, propicia la autodisciplina y favorece una identificación e identidad concordantes con la organización (Dale, 2005 citado en Perriton, 2023). Para el acceso a estos espacios se espera que el departamento de Gestión Humana baje la información a los trabajadores/as sobre la investigación que se estará realizando y el por qué de la presencia de la investigadora.

### **Análisis documental de datos secundarios**

Los documentos constituyen una fuente significativa de datos para la investigación, estos permiten acceder a una comprensión más profunda del fenómeno estudiado ya que las organizaciones los producen para dejar registro de su historia y estatus actual. De esta forma, el análisis de estos materiales brinda información relevante sobre las experiencias, prácticas y dinámicas que configuran el funcionamiento de la organización (Hernández et al., 2014). En este caso, se procederá a analizar los documentos existentes sobre las políticas de inducción de la empresa y los beneficios que se le otorga a los trabajadores/as. El estudio de estos documentos se relaciona directamente con el 1er objetivo específico de esta investigación.

## Análisis de datos

### Análisis crítico del discurso

El análisis de datos partirá desde la perspectiva de la psicología discursiva, un enfoque teórico y analítico del discurso que toma al habla y al texto como un objeto de estudio en sí mismo. Este enfoque entiende al discurso como construido y constructivo del mundo, situado en un contexto particular y productor de ciertas prácticas y acciones sociales (Wiggins, 2017). Este enfoque se complementará con el análisis crítico del discurso (ACD) el cual según Van Dijk (2016), permite estudiar cómo el lenguaje reproduce o cuestiona relaciones de poder y desigualdad en contextos sociales. Aplicado a las organizaciones, resulta relevante porque ayuda a visibilizar cómo a través del discurso se legitiman ciertas normas y prácticas que pueden reforzar estructuras de dominación.

### Cronograma de ejecución

Actividades	Meses													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13 - 18
Presentación a fondo concursable														
Revisión bibliográfica														
Definición de empresa participante														
Informar a la población participante														
Entrevistas														
Grupos Focales														
Observación Participante														
Ánalisis de documentación														
Desgrabación de entrevistas														
Ánalisis de datos														
Elaboración de informe														
Devolución a los participantes														
Difusión de resultados														
Escritura y presentación de artículo														

## **Consideraciones éticas**

La presente investigación se regirá por el Decreto N°158/019 respecto a la investigación en seres humanos, el cual vela por la protección de los sujetos considerando su dignidad e integridad, y por el Código de Ética profesional del psicólogo/a (Coordinadora de psicólogos del Uruguay, 2001) específicamente en relación al Capítulo X sobre investigaciones. A su vez, será de especial importancia que los sujetos acuerden participar de la investigación mediante la firma de un consentimiento libre e informado, el cual va a ser tratado bajo lo que establece la Ley N°18.331 de Protección de Datos Personales y Acción de “Habeas Data”.

Durante el desarrollo de la investigación se prevé informar en un lenguaje claro y accesible la justificación, objetivos y metodología de la investigación, así como dejar establecido que los sujetos pueden retirarse o rehusarse a participar de cualquier etapa de la investigación sin ser penalizados por ello (Uruguay, 2019). En caso de que la investigación implique algún tipo de riesgo para los sujetos la misma será suspendida inmediatamente (Uruguay, 2019). Asimismo, en caso de causar malestar también se ofrecerá un espacio de escucha cuidado para subsanar la situación.

## **Resultados esperados y plan de difusión**

Los resultados esperados para este pre-proyecto de investigación se alinean con el cumplimiento de los objetivos planteados y con la posibilidad de generar nuevos datos y conocimientos que aporten a la construcción de teoría sobre la producción de subjetividad en el ámbito laboral en América Latina. Respecto a las preguntas planteadas se supone que en el contexto socioeconómico actual los discursos y prácticas *manageriales* como de recursos humanos producen una forma de ser, actuar, pensar y sentir en el trabajo que es compartida por todos los trabajadores/as más allá de su puesto laboral, ya que se relacionan directamente con un ideal de sujeto promovido por el régimen neoliberal que se materializa en las organizaciones concretas estudiadas; aquel que se autoexplota permanentemente para llegar al éxito. A su vez, se espera que los resultados de esta investigación puedan contribuir a repensar nuevos modos de gestión de las organizaciones.

Respecto al plan de difusión, los resultados serán primero compartidos con los/as participantes. Se realizará una devolución específica para cada grupo: ápice estratégico, mandos medios y núcleo operativo. Luego, se presentarán a toda la organización mediante el informe final enviado por correo u otro canal institucional. En el plano académico, se difundirán los resultados en revistas científicas y participando en actividades académicas que permitan compartir los hallazgos y contribuir a la construcción de conocimiento en Psicología y Organización del Trabajo desde el enfoque del Programa POT.

## Referencias

Alemán, J. (2013, marzo 17). Neoliberalismo y subjetividad. *Democracia*.

<https://www.diariodemocracia.com/opinion/53962-neoliberalismo-subjetividad/>

Arango, M., Bedoya-Hernández, M., Muñoz-Duque, L. (2021). La vida como trabajo. La emergencia de la subjetividad trabajadora en el neoliberalismo. *Athenea Digital*, 21 (3). <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2653>

Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Universidad Católica del Uruguay. Grupo Magro.

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Universidad de la República.

Bleichmar, S. (1999). Entre la producción de subjetividad y la constitución del psiquismo. *Revista del Ateneo Psicoanalítico*, (2), 41-59.

<https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/156/2022/08/Silvia-Bleichmar-subjetividad-y-psiquismo.pdf>

Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). McGraw-Hill

Coordinadora de Psicólogos del Uruguay, Facultad de Psicología de la Universidad de la República, Facultad de Psicología de la Universidad Católica, Sociedad de Psicología del Uruguay. (2001). *Código de ética profesional del psicólogo/a*.

<https://www.psicologos.org.uy/sobre-cpu/codigo-de-etica/>

Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo*. Gedisa.

De Stavola, F. (2021). El smartphone de Foucault. Poder, trabajo y subjetividad en las plataformas digitales de entrega a domicilio: El análisis de la app Latinoamericana

Rappi. *Arxius de Ciencies Socials*, (44), 49-64.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8459313>

Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Topía. [Sufrimiento en el Trabajo: Reflexiones de Christophe Dejours \(2015\) - Studocu](#)

Uruguay (2019, junio 12). Decreto n° 158/019.

<https://odon.edu.uy/sitios/etica/wp-content/uploads/sites/63/2020/05/DECRETO-No.-158-2019.pdf>

Deleuze, G. (2015). *Curso sobre Foucault: Vol. 3. La subjetivación*. Cactus.

Foucault, M. (2005). *Historia de la sexualidad: Vol. 1. La voluntad del saber*. Siglo Veintiuno.

Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France: 1978-1979*. Fondo de Cultura Económica.

Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo*. Paidós.

Giorgi, V. (2003). *La construcción de la subjetividad en la exclusión*. [Subjetividad y Exclusión Social | PDF | Subjetividad | Exclusión social](#)

Guattari, F. (2004). *Plan sobre el planeta. Capitalismo mundial integrado y revoluciones moleculares*. Traficantes de sueños.

Guattari, F. y Rolnik, S. (2006). *Micropolítica: Cartografías del deseo*. Traficantes de sueños.

Han, B. C. (2014). *Psicopolítica*. Herder.

Han, B. C. (2022). *La sociedad del cansancio*. Herder.

Hardt, M. y Negri, A. (2000). *Imperio*. La cueva.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Demografía de empresas: Documento temático, empresas del sector servicios*.

<https://www5.ine.gub.uy/documents/Estad%C3%ADsticascon%C3%B3micas/PDF/Demograf%C3%A9tica%20de%20Empresas/5%20-%20Empresas%20del%20Sector%20Servicios.pdf>

López España, F., Carrillo Pacheco, M. A., Ordaz Cervantes, M. G., Meza Calleja, A. M. (2023). *Subjetividad y management: una aproximación de carácter cualitativo a la lógica de la cultura del management y sus efectos en los líderes de las organizaciones*. <https://doi.org/10.52501/cc.284.07>

Lourau, R. (2001). *El análisis institucional*. Amorrortu.

Luci, F. y Zangaro, M. (2018). Estructuras y significados de trayectorias manageriales en grandes empresas argentinas. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-11.  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1370>

Maré, A. R. (2022). El management como forma de organización del trabajo posmoderno y sus implicaciones subjetivas: modos utilitaristas de subjetividad en la empresa Globant de Resistencia. En J. Alegre, J. Bartlett, C. Gómez (Comps), *Dimensiones situadas del trabajo: Actores, contextos y formas de organización y producción*. (pp. 15-36). Teseo.

[https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/51389/RIUNNE\\_FHUM\\_CL\\_Mare\\_AR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/51389/RIUNNE_FHUM_CL_Mare_AR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Nardi, H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). *Los estudios de caso en la investigación sociológica*. En I. Vasilachis, *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-237). Gedisa.

Peloche, J. (2018). *La emergencia de la violencia en el trabajo y su relación con el management en el sector de servicios de telecomunicaciones y de soporte informático o, los efectos de los dispositivos y prácticas de gestión: un estudio de caso* [Tesis de Maestría, Universidad de la República]

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/18486/1/Peloche%20Jorge.pdf>

Perriton, E. (2023). The constitutive entanglement between open office spacing and grouping: The production of sociomaterial control. *Sage Journals: Organization*, 32 (1), 101-125. <https://doi.org/10.1177/13505084231198449>

Perrone, C. (2025). La transformación de la Dirección General de Personal. En *Cómo transformar la gestión: La experiencia Udelar 2019-2025* (pp. 136-145). Universidad de la República.

Robert, P. (2018). El nuevo espíritu del capitalismo: críticas y aportes desde el Sur. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (76), 33-56.

Romero Villalba, R. (2022). *La subjetividad neoliberal en las emprendedoras de la Red EmpoderarSE*. En XI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata. [La subjetividad Neoliberal en las emprendedoras de la Red EmpoderarSE, 2021](#)

Schvarstein, L. y Freira, D. (2025). Gestión de la Universidad de la República integrada, integral e íntegra: el qué y el cómo. En *Cómo transformar la gestión: La experiencia Udelar 2019-2025* (pp. 90-107). Universidad de la República.

- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. (2a ed.). Morata
- Stecher, A. (2015). La empresa flexible como dispositivo de gobierno. Aportes de la Analítica de la Gubernamentalidad al estudio de las subjetividades laborales en América Latina. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1779-1794.  
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.efdg>
- Szlechter, D. y Zangaro, M. (2020). *Big data y people analytics*: intimidad y emociones en la gestión de recursos humanos. *Innovar*, 30(78), 75-87.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90306>
- Torrijos, R., Rosado, M., Lacasa, P. (2021). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: Análisis crítico del discurso. *Prisma Social*, (32), 498-525.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7742143>
- Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Granica.
- Uruguay. (2008). *Ley N.º 18.331: Protección de Datos Personales y Acción de “Habeas Data”*. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18331-2008>
- Valencia Espinosa, A. (2017). Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso. *Innovar*, 27(65), 107-121.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65065>.
- Van Dijk, T. A. (2016). Análisis Crítico del Discurso. *Revista Austral*, (30), 203-222.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45955901010>
- Ventrici, P. y Palermo, H. (2021). La siliconvalización del trabajo. Una experiencia argentina. *Iconos*, 69(25), 201-218. <https://doi.org/10.17141/iconos.69.2021.4302>

Wiggins, S. (2017). *Discursive Psychology: Theory, Method and Applications*. SAGE.

<https://doi.org/10.4135/9781473983335>

Wittke, T. (2005). La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. En L. Schvarstein y L. Leopold (Comps), *Trabajo y Subjetividad: Entre lo existente y lo necesario*. (pp. 147-163). Paidós.

Wittke, T. (2007). Modelo psicológico de análisis organizacional. En *Actas de V Simposio Internacional de Análisis Organizacional: El Campo Organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado*.

[https://www.academia.edu/591987/Articulo\\_Modelo\\_Psicologico\\_Analisis\\_Organizacional](https://www.academia.edu/591987/Articulo_Modelo_Psicologico_Analisis_Organizacional)

Wittke, T. (2007). Psicología de las organizaciones: *Borrador 1*. En *Psicología y Organización del Trabajo VIII. Innovación y Cambio en las Organizaciones: Nuevas perspectivas para el trabajo humano*. Psicolibros.

Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, 15(16), 163-177.

[https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712011000100010&lng=es&tlang=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100010&lng=es&tlang=es).

Zangaro, M. y Szlechter, D. (2022). Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo. *Trabajo y sociedad*, 23(39), 105-125.

[https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712022000200105&lng=es&tlang=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712022000200105&lng=es&tlang=es).