



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Universidad de la República
Facultad de Psicología

Trabajo Final de Grado
Ensayo Academico

**El trabajo contemporáneo y su impacto en la
subjetividad del trabajador: Un análisis desde
la Psicología de las organizaciones y el
trabajo.**

Estudiante: Vicente Abate Silva
Docente Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke
Docente Revisor: Prof. Adj. Mag. Daniel Fagundez

Julio 2025
Montevideo, Uruguay

Resumen

Este trabajo analiza, desde una perspectiva crítica, la transformación en la organización del trabajo y su impacto en la construcción de la subjetividad de los trabajadores. A través de un recorrido histórico que abarca desde la Revolución Industrial hasta las formas contemporáneas de empleo, se examinan los principales cambios en los modelos de organización del trabajo y cómo estos han moldeado la subjetividad de los trabajadores. El paso de un trabajador concebido como pieza mecánica dentro de un engranaje productivo, hacia uno valorizado por sus competencias emocionales, cognitivas y su capacidad de autogestión, evidencia una mutación profunda en las formas de vivir, sentir y entender el trabajo. Se analiza cómo las lógicas de control han transitado de lo externo y disciplinario a formas más sutiles y difusas, donde el trabajador internaliza las exigencias del sistema y se autoexplota bajo la promesa de autonomía, desarrollo personal y mejor rendimiento. Estas transformaciones, lejos de liberar al sujeto, generan nuevas formas de presión, vulnerabilidad y malestar psíquico. En este proceso, se considera también el rol activo de los departamentos comúnmente conocidos como recursos humanos, cuyas prácticas han evolucionado en consonancia con las exigencias del capitalismo, promoviendo discursos y dispositivos que contribuyen a moldear subjetividades funcionales al orden productivo.

Palabras clave: Organización del trabajo, Subjetividad, Contemporaneidad.

Abstract

This paper critically analyzes the transformation of work organization and its impact on the construction of workers' subjectivity. Through a historical overview - from the Industrial Revolution to contemporary forms of employment - it examines the main changes in work organization models and how these have shaped workers' subjectivities. The shift from a worker conceived as a mechanical component within a productive system to one valued for emotional and cognitive competencies and self-management capacity reveals a profound mutation in the ways of living, feeling and understanding work. The analysis explores how control mechanisms have moved from external and disciplinary forms to more subtle and diffuse ones, where the worker internalizes the system's demands and self-exploits under the promise of autonomy, personal development, and improved performance. These transformations, far from liberating

the subject, give rise to new forms of pressure, vulnerability, and psychological distress. The paper also considers the active role of departments commonly known as human resources, whose practices have evolved in line with the demands of capitalism, promoting discourses and devices that contribute to shaping subjectivities functional to the productive order.

Keywords: Work organization, Subjectivity, Contemporaneity.

Introducción

El trabajo ha sido una constante a lo largo de la historia: un factor de integración social, sostén de vínculos e intercambios, y apoyo de los proyectos personales de los sujetos (Giorgi, 2006). Sin embargo, tanto su significado, como la forma en la que se organiza, ha cambiado con el tiempo. Dicha organización influye profundamente en la construcción de la subjetividad del trabajador, moldeando no solo sus actitudes y comportamientos, sino también sus ideas, emociones y la forma en que se percibe a sí mismo.

Las organizaciones constituyen uno de los principales espacios de socialización y, en la actualidad, ocupan un lugar cada vez más central en la vida de las personas. Se estructuran en torno a objetivos o fines específicos que deben guiar todas sus acciones (Arocena, 2010, p. 33). En el ámbito laboral, estas organizaciones suelen estar orientadas, en gran medida, hacia la eficiencia económica y la productividad, a menudo por encima de otros aspectos, lo que conlleva una serie de implicaciones que afectan profundamente la subjetividad de los trabajadores.

Zangaro (2011) señala que las formas de organización del trabajo pueden comprenderse como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación, que propone a los trabajadores modos de acción sobre sí mismos. Es decir, no solo dice que debemos hacer, sino cómo debemos ser dentro del trabajo. Foucault ofrece conceptos que permiten comprender distintos aspectos del sujeto moderno, y plantea que el trabajo ocupa un lugar destacado en la consideración de la subjetividad (Zangaro, 2011). Esta no debe entenderse como un espacio interior, privado y separado de la exterioridad, por el contrario, la subjetividad tiene un carácter colectivo y naturalizado, resultado de un proceso de producción social e histórico determinado (Wittke, 2007, p. 2).

Según señala Foucault (como se cita en Wittke, 2007):

Las relaciones de poder se distribuyen en toda la sociedad a través de fuerzas que configuran lo que él llama diagramas. Estos son esquemas invisibles que orientan cómo se organizan y cómo funcionan ciertas prácticas o instituciones. Estos diagramas se traducen en agenciamientos concretos, es decir, configuraciones específicas de un conjunto de elementos, discursos, tecnologías, normas e instituciones. Cuando estos agenciamientos operan para hacer funcionar el poder, constituyen lo que él denomina dispositivos.

Un ejemplo de esto puede ser un sistema de monitoreo de la productividad o desempeño de los trabajadores, que actuaría como un mecanismo de control.

En muchos centros de atención telefónica *call centers* es característica la implementación de rigurosos mecanismos de control de la productividad y del tiempo considerado como "productivo". Estos sistemas registran incluso los segundos, y excederse por más de pocos segundos en los tiempos preestablecidos puede implicar la pérdida de ciertos beneficios vinculados al desempeño y puntualidad. En muchos casos, se otorgan bonos específicos: por asistencia y otro por el respeto estricto de los horarios. Cada aspecto de la tarea es minuciosamente medido, incluidas las llamadas con los clientes, las cuales deben resolverse en un tiempo determinado para poder pasar rápidamente a la siguiente. Además, estas llamadas suelen ser monitoreadas por equipos de control de calidad (*Quality Assurance*) encargados de garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos por las empresas. El incumplimiento de estas normas podría derivar en sanciones o en la imposibilidad de acceder a bonos o mejoras salariales. Este tipo de dinámicas organizacionales impacta en la subjetividad del trabajador.

Bajo esta lógica, muchas personas terminan interiorizando las normas de control y moldean su conducta para cumplir con los objetivos impuestos, incluso sin una supervisión directa. A través de estos dispositivos, el poder no sólo regula conductas, sino que también participa en la constitución de la subjetividad ya que el individuo se convierte en sujeto dentro de estas estructuras asumiendo internamente las lógicas que lo gobiernan. Asimismo, Foucault examina las técnicas de subjetivación, es decir, los procesos mediante los cuales los individuos se constituyen a sí mismos como sujetos. En este sentido, un trabajador que sabe que está siendo monitoreado puede comenzar a autorregular su conducta para alinearse con los objetivos de productividad, o bien adoptar una postura más resistente frente a dichas exigencias.

No existe un "yo" originario, sino que el sujeto se constituye a través de prácticas discursivas, relaciones de poder y saber que lo atraviesan y configuran. La subjetividad entonces, no es algo dado, sino una construcción histórica que se produce en relación con otros, con instituciones y con los discursos dominantes. En este entramado, el trabajo ocupa un lugar central como una de las prácticas sociales a través de las cuales los individuos se han constituido como sujetos, dando forma a sus modos de ser, de relacionarse y de situarse en el mundo (Tobón, Hernández & Muñoz-Duque, 2021).

Deleuze y Guattari (citado en Wittke, 2007) amplían esta mirada al considerar que las categorías que permiten analizar los procesos sociales son el campo social y el deseo, cuya conexión produce subjetividad. Se considera que la subjetividad, pese a ser una construcción que hace el sujeto del mundo, y de significar de manera particular la realidad, gran parte de lo

que es representado no es una construcción incondicionada, sino limitada por las superestructuras en las que el ser humano está inmerso (Andrade Jaramillo, 2013), entre ellas, el lugar de trabajo. Este no solo representa un medio de subsistencia, sino que también cumple una función estructurante en las sociedades contemporáneas, al situar a las personas en determinadas categorías sociales, jerarquías y roles. Hoy en día esto ha cambiado, el trabajo no solo define el estatus económico, sino que también condiciona la identidad, la autoestima y la pertenencia social.

En la actualidad, se suele afirmar que el trabajo ha cambiado significativamente si lo comparamos con lo que era hace dos siglos. De hecho, puede decirse que ciertas condiciones han cambiado: hoy se valoran la flexibilidad, la autonomía y el desarrollo personal, aspectos inconcebibles dentro del modelo rígido característico de la fábrica. Estas transformaciones pueden generar la ilusión de que hemos dejado atrás las antiguas estructuras de poder, control y disciplinamiento, como las describe Foucault (2002). No obstante, persisten dinámicas menos visibles que siguen operando en el interior de las organizaciones, moldeando profundamente las formas de ser y de experimentar el trabajo.

Estas dinámicas que no se presentan de manera explícita, se manifiestan a través de prácticas como la autoexigencia constante, la precarización disfrazada de flexibilidad, la sobrevaloración del rendimiento individual y la internalización de valores propios de ámbitos empresariales como el éxito, la competitividad y la disponibilidad permanente. A través de mecanismos sutiles, como evaluaciones de desempeño, discursos motivacionales o sistemas de incentivos, se promueven formas de autocontrol y autogestión que refuerzan el compromiso del trabajador con los objetivos organizacionales, muchas veces en detrimento de sus propios deseos, tiempos y necesidades. Lejos de haber desaparecido, las lógicas de control se han vuelto más difusas, operando no solo desde fuera, sino desde el interior del mismo sujeto.

En este contexto, el abordaje desde la psicología de las organizaciones y el trabajo resulta fundamental para comprender cómo, a pesar de las aparentes innovaciones en los modelos organizacionales, la subjetividad del trabajador continúa siendo modelada por lógicas que, aunque más sutiles, siguen orientadas a la eficiencia y la productividad constante. Estas lógicas no son meramente técnicas o funcionales, sino que responden a las exigencias del capitalismo contemporáneo, que impone una racionalidad económica sobre todas las dimensiones de la vida. Desde esta disciplina se sostiene que el trabajo, más que una simple actividad técnica, es un hecho social complejo, que involucra dimensiones subjetivas, relacionales e institucionales, por lo tanto, el trabajo no puede pensarse de manera aislada,

sino que debe pensarse como un entramado más amplio que incide directamente en la construcción subjetiva del individuo.

El propósito de este ensayo es reflexionar sobre cómo el trabajo contemporáneo impacta en la subjetividad de los trabajadores. Se reconoce que, aunque las formas y modalidades de organización del trabajo han experimentado transformaciones significativas, ciertas estructuras que definen la relación entre el individuo y el trabajo siguen presentes. Entre ellas se incluyen la subordinación del trabajador a las dinámicas del sistema capitalista, la dependencia económica del salario como principal medio de reproducción de la vida, y la condición del trabajo como mecanismo de control y disciplina social.

Por lo tanto, se busca analizar cómo las condiciones actuales de trabajo, configuradas por lógicas productivas capitalistas, generan en los trabajadores una subjetividad caracterizada por la autoexigencia constante y la imposición de un rendimiento superior, en la que el trabajador internaliza la necesidad de optimizar su productividad y eficiencia sin necesidad de una coerción externa explícita. Esto modifica no sólo la relación del sujeto con su trabajo, sino también su percepción de sí mismo como responsable y protagonista de su desempeño en la vida, en un contexto social que valora la competencia y la proactividad como forma de legitimación personal y social.

Para profundizar en esta problemática, el presente trabajo se organiza en tres capítulos. En el primero, se realiza un recorrido histórico por las principales transformaciones en la organización del trabajo, desde la Revolución Industrial hasta las configuraciones contemporáneas, con el objetivo de situar los cambios estructurales, tecnológicos y sociales que han condicionado las formas actuales de producción y subjetivación. El segundo capítulo se centra en el análisis del trabajo contemporáneo y la emergencia del sujeto del rendimiento, explorando el papel del *management* y del dispositivo empresa como operadores centrales en la producción de subjetividades alineadas con las exigencias propias del sistema capitalista e incorporando aportes de Byung-Chul Han respecto a la sociedad del rendimiento. Finalmente, el tercer capítulo aborda las transformaciones en la gestión de personas, indagando el pasaje de una visión instrumental y rígida hacia un enfoque aparentemente más humanista. A partir del marco de Karen Legge, se analiza cómo estos cambios, más discursivos que sustanciales, continúan reproduciendo lógicas orientadas al control, la eficiencia y la productividad, aun bajo discursos de cuidado y bienestar.

Transformaciones en la organización del trabajo: Un breve recorrido histórico

A partir de lo expuesto anteriormente, se propone realizar un breve recorrido histórico sobre las distintas formas de organización del trabajo, desde la era industrial clásica, marcada por el hito de la Revolución Industrial y el comienzo del capitalismo moderno, hasta la actualidad, donde coexisten múltiples y diversas formas de trabajo. Este recorrido permite comprender cómo los modelos productivos fueron transformándose en función de los cambios tecnológicos, económicos y sociales, los cuales respondieron a las demandas estructurales del capitalismo, cuya finalidad era maximizar la producción. Estos cambios impactaron directamente en la organización del trabajo y en la manera que las personas se vinculan con el mismo.

Desde la revolución industrial hasta la actualidad, la organización del trabajo ha experimentado una transformación significativa, reflejando el cambio de paradigma tanto en las estructuras organizacionales como en la subjetividad de los trabajadores. Desde ese momento, Chiavenato (2009) señala que es posible identificar tres eras organizacionales distintas.

Comenzando por la era de la industrialización clásica, que se extendió desde mediados del siglo XIX hasta la mitad del siglo XX, el trabajador fue entendido como una extensión de las máquinas (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013). Este modelo organizacional, basado en el Taylorismo y el Fordismo, introdujo la metáfora maquínica, donde el trabajador era considerado un simple ejecutor de tareas repetitivas, subordinado a las instrucciones precisas de un supervisor. Un resultado de la introducción de maquinaria y de la organización del trabajo en gran escala fue el sometimiento de los trabajadores a una mortal rutina mecánica y administrativa. El régimen fabril solo necesitaba partes de seres humanos, pequeños engranajes sin alma integrados a un mecanismo más complejo. Esto libraba una batalla contra las demás partes humanas, ya que, en este contexto resultaban inútiles, así como también los intereses y ambiciones de los trabajadores, los cuales no aportaban a la producción y, por ende, su interferencia era considerada innecesaria (Bauman, 2017, p. 20). La estructura jerárquica de las organizaciones en la era clásica, seguía una lógica burocrática y centralizada, con un control estricto sobre los cuerpos y comportamientos de los trabajadores. Esto lo podemos ver representado en la película "Tiempos Modernos" (Chaplin, 1936).

En este sentido, y a partir de la era de industrialización clásica, la organización del trabajo puede analizarse desde la perspectiva de Foucault (2002), quien describe cómo en la sociedad disciplinaria se da un control sobre los individuos a través de la normalización de sus conductas. Según Wittke (2007) los estudios de Foucault señalaron que, en las sociedades

disciplinarias, el modelo ideal de los grandes lugares de encierro se ve de forma especialmente clara en las fábricas. En estos espacios se busca concentrar y organizar el espacio, estructurar el tiempo y coordinar ambas dimensiones de tal modo que la fuerza productiva resultante supere la suma de las fuerzas individuales.

El estudio de estas sociedades por parte de Foucault (citado en Wittke, 2007), destaca como el proceso de disciplinamiento juega un papel crucial en lograr este ideal. Un ejemplo claro de esto es la organización científica del trabajo de Taylor. En esta estructura, el trabajador era moldeado para seguir rutinas repetitivas y previsibles, y la disciplina se ejercía de manera constante y visible, a través de la vigilancia y la imposición de reglas rigurosas que regían todos los aspectos de la vida laboral. Zangaro (2011) señala que Foucault analiza el papel del dispositivo disciplinario fabril en la constitución de la individualidad, proponiendo que estos dispositivos producen individualidades normativamente establecidas y reguladas, es decir, disciplinadas.

Resulta importante introducir el concepto de ética del trabajo, tal como lo presenta Bauman (2017), como un dispositivo ideológico central en los inicios de la modernidad industrial. Su función no fue simplemente moralizante, sino profundamente normativa y funcional al nuevo orden económico: operó como una forma de disciplinar a la población, promoviendo la idea de que trabajar, incluso en condiciones alienantes, era no solo una necesidad, sino una virtud. Esta ética no solo justificaba moralmente el trabajo fabril, sino que buscaba contrarrestar las resistencias de aquellos sectores que, habituados a otros vínculos con el trabajo (*como los artesanos*), no encontraban sentido en la rutina impuesta por la fábrica. En este contexto, la ética del trabajo se articula como una herramienta que naturaliza la subordinación a los nuevos modos de producción y predispone subjetivamente a los trabajadores a aceptar el control externo, condición fundamental para la implementación de los sistemas de organización científica del trabajo propuestos por el taylorismo y el fordismo.

La organización científica del trabajo (*Taylorismo*), propia de la era industrial y conceptualizada por Frederick Taylor (1910), se basaba en estudiar detalladamente cada tarea que realizaban los trabajadores para encontrar la manera más eficiente de hacerla. La propuesta del Taylorismo consistía en dividir el trabajo en tareas pequeñas y repetitivas, y luego seleccionar al trabajador más apto para cada una. La idea era que cada persona hiciera siempre la misma tarea, lo más rápido posible, con el menor esfuerzo y sin errores. El objetivo principal era aumentar la productividad y reducir los tiempos de trabajo, lo que implicaba una fuerte supervisión y, por tanto, una pérdida de autonomía para los trabajadores. Además, al

estandarizar la tarea, el trabajador perdía su valor individual, ya que podría ser reemplazado inmediatamente y de esta manera, se desvalorizaba el trabajo realizado.

En este contexto, la imagen de la organización del trabajo se acercaba a la metáfora de la máquina, un ideal organizacional que promovía la racionalización de la producción y la eficiencia técnica, similar a un complejo mecanismo cuyas partes tenían que estar perfectamente articuladas entre sí. Como plantea Arocena (2010), la lógica que sustentaba esta racionalización y mecanización del trabajo apuntaba a suprimir toda forma de irracionalidad dentro de las organizaciones. Aquellos elementos que no cumplían con los criterios de funcionalidad debían ser ajustados o reformulados, en consonancia con el ideal de una máquina social perfecta.

Tal como señalan Bonantini et al. (2013), Henry Ford retomó los principios del Taylorismo, dando origen al modelo conocido como Fordismo, el cual incorporó la producción en serie, manifestándose de forma visible a través de la creación de la línea de montaje, donde los productos eran trasladados mediante una cinta transportadora y cada trabajador se encargaba de una única tarea específica. Esta forma de organizar el trabajo permitió producir en masa, reducir costos y hacer los productos más accesibles para la población, lo que dio lugar a una revolución productiva. Asimismo, plantean que Ford aumentó los ingresos de los trabajadores con el objetivo de que pudieran convertirse en consumidores, incluso consumir los productos que ellos mismos fabricaban. Esta conceptualización hace que el trabajador maquínico se introduzca en la sociedad de consumo, permitiendo dominar a voluntad a los trabajadores, anulando su posibilidad de una conciencia de cambio. Con esto, el trabajador deja de someterse mediante represión directa, sino por la atadura que implica el consumo y el crédito (Dominguez & Casas, cit. en Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013).

Considerando lo anterior, podríamos decir que de esa forma se daría un pasaje de un control disciplinario al control por el deseo, anticipando a lo que Deleuze (1991) conceptualiza como sociedad de control, en la que los mecanismos de poder ya no se ejercen exclusivamente mediante la vigilancia, el encierro o el disciplinamiento, sino a través de formas más difusas y constantes de modulación. En este sentido, el trabajador ya no es solamente adiestrado para producir, sino también para consumir y endeudarse, lo cual extiende el control más allá del espacio laboral y lo proyecta sobre toda su existencia.

La idea subyacente de esta forma de organizar el trabajo era que el trabajador debía someterse a una disciplina mecánica, haciendo que el progreso de la producción dependiera de la capacidad de las máquinas humanas para ejecutar tareas preestablecidas sin cuestionamiento. Este modelo de trabajo promovió una lógica centrada en la estandarización

de los procesos y la eficiencia técnica con la única finalidad de aumentar la producción, dejando de lado los aspectos humanos, afectivos y subjetivos del trabajador, quien era percibido como una mera fuerza productiva. El trabajador era reducido a su dimensión técnica, a su fuerza física, siendo ignorado como sujeto portador de deseos, emociones e historia (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013).

En definitiva, este modelo propio de la era industrial, basándose principalmente en el taylorismo, fordismo y en la ética del trabajo, totalmente funcional a la lógica capitalista, dejó una huella profunda en la subjetividad de los trabajadores. Al reducir al sujeto a una pieza intercambiable dentro del engranaje productivo, no solo se perdió autonomía y creatividad, sino que moldearon formas de ser centrados en la obediencia, repetición y aceptación de control externo como algo natural. De esta forma, se constituyó un tipo de subjetividad funcional a la fábrica: dócil, previsible, racionalizada. La subjetividad del trabajador quedó atravesada por una tensión constante entre la exigencia del rendimiento productivo y la pseudo libertad que ofrecía el consumo, lo que terminó generando una forma de alienación no sólo respecto del trabajo, sino también respecto de sí mismo como sujeto.

Sin embargo, este modelo rígido comenzó a resquebrajarse a medida que los cambios económicos y sociales de mediados del siglo XX, en consonancia con el avance y las necesidades del capitalismo, demandaran formas más flexibles de organización. Se introduce entonces la era de la industrialización neoclásica (1950-1990), periodo posguerra, marcado por la creciente globalización, la intensificación de la competencia entre las organizaciones y la innovación tecnológica. Este contexto llevó a la necesidad de nuevos modelos organizacionales que pudieran adaptarse rápidamente a los cambios externos.

Durante este periodo, según plantea Bonantini et al. (2013), surge la teoría de las relaciones humanas a partir de Elton Mayo, quien plantea una nueva visión del trabajador, el trabajador emocional. En sus experimentos sobre la productividad en los ambientes laborales, Mayo descubrió que los trabajadores no solo responden a incentivos materiales, sino que también necesitaban reconocimiento, participación y un sentido de pertenencia en sus tareas. Esto desafió la visión Taylorista que veía al trabajador como pieza intercambiable y subrayó la importancia de la organización informal, es decir, las redes sociales, las emociones y los vínculos afectivos que se desarrollaban entre los trabajadores y que influyen profundamente en su productividad y bienestar. Este enfoque marcaría un giro en la forma de concebir al trabajador.

Tal como lo exponen Bonantini et al (2013) este contexto, se incorporan los aportes de Kurt Lewin, pionero de la psicología social, quien centró su interés en las dinámicas grupales y

las relaciones interpersonales. Lewin desarrolló la teoría de campo, la cual sostiene que el comportamiento humano está determinado por la interacción entre el individuo y el entorno en un momento específico. Este enfoque constituye un aporte fundamental para los estudios de psicología aplicada al ámbito laboral. Además, introdujo el concepto de “portero de canal”, clave para analizar los procesos de comunicación dentro de las organizaciones (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013).

Por otra parte, Herzberg (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013), desarrollaría la teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de los factores de motivación e higiene, oponiéndose a la idea de que la motivación se logra sólo con incentivos económicos. A partir de sus estudios, introdujo el concepto de KITA, *Kick in the ass*, con el que distinguió entre estímulos que solamente “recargan” o “empujan” temporalmente al trabajador, como un aumento en el salario, y aquellos otros que motivan de forma sostenida en el tiempo. A su vez, argumentó que los factores motivadores son los que amplían la autonomía y la libertad del trabajador, la verdadera motivación proviene de la responsabilidad en el trabajo, la participación en la toma de decisiones, el acceso a la información sobre los procesos, etc.

Estos planteamientos contribuyeron en la consolidación de la metáfora del trabajador racional, enfatizando la importancia de entender al trabajador no sólo como un receptor pasivo de incentivos, sino como un agente activo que busca un significado y autonomía en su trabajo (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013).

Entre 1950 - 1970, con el surgimiento del Toyotismo se profundizó la integración de las capacidades cognitivas, afectivas y racionales de los sujetos en el proceso productivo, diferenciándose así del modelo taylorista-fordista de producción en masa al orientarse directamente a las demandas del mercado y atender exigencias cada vez más individualizadas del consumidor; este enfoque implica que el trabajador debe adaptar continuamente su proceso de trabajo a unas condiciones variables, movilizandando todas sus capacidades y fomentando el trabajo en equipo y la polivalencia funcional (Antunes, 2005). De esta manera, la mecanización del trabajador, propia de la fábrica, sufrió importantes modificaciones a causa de las nuevas tecnologías y técnicas integradas al proceso de producción y organización del trabajo. Se requería de un trabajador entrenado, que realizara acciones más complejas y que pueda incluirse en las nuevas formas de división del trabajo. Al introducir nuevamente las dimensiones cognitivo-afectivas que la organización científica del trabajo taylorista-fordista había eliminado, el toyotismo habría permitido una revalorización del trabajo como actividad humana (Wittke, 2005). Lo que Moulian (1998, citado en Wittke, 2005) denomina “valorización intrínseca” para

destacar la apreciación subjetiva que el trabajador otorga a su propia labor, más allá de las relaciones estructurales entre capital y trabajo.

Según plantea Chiavenato (2009), esta era dio entonces paso a la estructura matriarcal, también conocida como sistema de mandos múltiples, que se caracteriza por combinar simultáneamente dos tipos de organización: una vertical y otra horizontal. Los trabajadores responden a dos jefes. Por un lado, se encuentran bajo la supervisión de un responsable funcional o de área. Por otro lado, forman parte de un equipo de proyecto o unidad de negocio específico, dirigido por un gerente de proyecto o líder. Esta doble dependencia permite una mayor flexibilidad y coordinación entre distintas áreas, ya que promueve la colaboración entre disciplinas dentro de un mismo equipo de trabajo (Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2007).

A diferencia de la estructura rígida, que se basa en jerarquías claras y verticales, la matriarcal promueve la colaboración entre áreas y una mayor flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes. A pesar de su novedad, este modelo no logró eliminar por completo las restricciones del sistema burocrático y las rigideces de las jerarquías organizacionales (Chiavenato, 2009).

Esta evolución en las estructuras responde también a una nueva concepción del trabajador dentro de la organización: el mismo deja de ser un recurso meramente operacional para convertirse en un actor estratégico, poseedor de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden influir directamente en los resultados de la organización (Chiavenato, 2009). Este enfoque representa un quiebre con las formas anteriores de organización, ya que coloca en el centro al sujeto, no sólo como ejecutor, sino como pensador y creador de valor.

Este cambio en la organización del trabajo y concepción del trabajador responde a un proceso de reformulación del capitalismo. La reestructuración y reformulación de los métodos de trabajo habría mejorado la eficacia y eficiencia de los procesos, permitiendo una mayor acumulación de capital. Este proceso de transformación en la organización del trabajo supuso un cambio profundo en la forma en que los trabajadores se constituyen como sujetos. Ya no se los concibe únicamente como ejecutores de tareas repetitivas, sino como individuos emocionalmente implicados, racionales, adaptables. Esta reconceptualización del sujeto en el trabajo trajo consigo una mayor autonomía, pero también una interiorización de las exigencias productivas.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la era del conocimiento, entendida desde el 1990 hasta la actualidad, impulsada por la revolución de las tecnologías de la información y la globalización, configura una concepción del sujeto diferente a la de épocas anteriores. En este nuevo contexto, el capital intelectual comenzó a ser el recurso más valioso de una

organización, desplazando al capital financiero y a los recursos materiales. La capacidad para generar nuevas ideas, resolver problemas y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos pasó a ser la principal fuente de valor para las organizaciones. El ritmo de cambio de la economía mundial, la globalización y los cambios tecnológicos hacen necesario que la organización cuente con sujetos creativos y altamente formados en diferentes procedimientos. Se buscan trabajadores rebeldes y creativos en lugar de disciplinados y obedientes (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013).

En esta era, la incertidumbre es constante, por lo que la capacidad de adaptación e innovación es crucial. El capital intelectual y social se vuelve esencial, promoviendo una mayor movilidad laboral y la importancia de un buen curriculum. La estabilidad laboral ya no es una garantía, y la variedad de experiencias laborales es vista como un signo de iniciativa y capacidad de cambio. Así, se ha pasado de la era del trabajador obediente a la del trabajador innovador (Bonantini, Gallegos, Quiroga & Cattaneo, 2013). Esta transformación en la naturaleza del trabajo trajo consigo una nueva forma de subjetividad: la de un trabajador innovador, que no solo debe ser productivo, sino también creativo y capaz de autogestionarse dentro de la organización.

Este cambio en la naturaleza del trabajo puede ser vinculado con la sociedad de control propuesta por Deleuze (1991). En lugar de la disciplina rígida de la sociedad industrial, donde el control se ejercía a través de instituciones cerradas como la fábrica, la sociedad de control se caracteriza por formas de poder más difusas, que se ejercen a través de la autovigilancia constante, la autogestión, entre otras. En este nuevo régimen, los trabajadores tienen mayor autonomía, pero a cambio, deben ser responsables de su propio desempeño y productividad, lo que genera un tipo de control que opera desde el interior del sujeto mismo. Este nuevo poder no necesita instituciones centralizadas para imponer control; más bien, se ejerce a través de un sistema de autorregulación y autovigilancia (Deleuze, 1991), donde el trabajador es constantemente impulsado a ser mejor y adaptarse, no sólo a través de incentivos externos, sino mediante una necesidad internalizada de competir y sobresalir.

La subjetividad del trabajador en la era del conocimiento se configura en torno a la exigencia de ser siempre creativo, adaptable y autoexigente con su rendimiento. El control opera desde el interior del sujeto, quien debe reinventarse y destacarse. De este modo, se produce una subjetividad atravesada por la inestabilidad, la autovigilancia y la constante demanda de rendir.

Los paradigmas que surgieron a lo largo de los períodos mencionados no solo cambiaron las formas de organizar el trabajo y la producción, sino que también transformaron

profundamente la subjetividad del trabajador. Desde la metáfora del trabajador maquínico, asimilado a una pieza más dentro del engranaje técnico, hasta la figura actual de un trabajador portador de un capital intelectual, que debe ser gestionado y a la vez capaz de autogestionarse y autorregularse para responder a las exigencias de eficiencia y productividad. Este recorrido evidencia cómo los cambios en la organización del trabajo y las lógicas de producción no solo impactan en las estructuras del trabajo, sino que moldean formas de ser, pensar y actuar en el mundo laboral contemporáneo.

El trabajo contemporáneo y el sujeto del rendimiento

Desde hace décadas, el trabajo se encuentra profundamente imbricado en una estructura social y económica de carácter capitalista. En el contexto actual, esta relación no solo se mantiene, sino que se ha intensificado de forma significativa. El capitalismo contemporáneo, lejos de limitarse exclusivamente al ámbito productivo, se ha expandido hasta abarcar prácticamente todos los aspectos de la vida cotidiana. Esta expansión ha dado lugar a transformaciones tanto en las condiciones en las que se organiza y desarrolla el trabajo, como la forma en que se configura la subjetividad de los trabajadores, incidiendo también cómo estos establecen vínculos y cómo proyectan sus aspiraciones.

En este escenario, la organización del trabajo se ha visto en la necesidad de adaptarse a las nuevas lógicas del capitalismo contemporáneo, caracterizadas por la flexibilización, la movilidad y la constante innovación. Bauman (2015), plantea que la noción de flexibilidad desplaza las formas tradicionales de empleo, dando lugar a modalidades laborales caracterizadas por la incertidumbre que, si bien responden a las exigencias de un mercado dinámico, generan condiciones de precariedad y vulnerabilidad para los trabajadores. De forma paralela, los sujetos se encuentran inmersos en procesos de transformación acordes a estas nuevas dinámicas, desarrollando formas de subjetividad distintas a la de décadas anteriores, más autónomas, orientadas a la autoexigencia y atravesadas por nuevas formas de vulnerabilidad.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, Wittke (2005), advierte que el capitalismo contemporáneo ha experimentado una transformación significativa al haber pasado de un modelo centrado en la producción a otro que privilegia la distribución y el consumo. Esta reconfiguración permitió la expansión del capital hacia esferas de la vida que anteriormente se encontraban al margen de la lógica económica. Así, el tiempo de ocio se convierte en contenido

monetizable a través de plataformas como TikTok; las emociones se comercializan a través de apps de meditación o autoayuda; y los vínculos sociales, se transforman en mercancía en redes como Tinder e Instagram. Este proceso de expansión del capital hacia la vida social podría implicar, como señala el propio autor, una progresiva economización de la vida.

En esta misma línea, Abraham (citado en Wittke, 2005), sostiene que lo económico ya no puede entenderse como una disciplina aislada, sino más bien como una fuerza que se dispersa en el espacio cultural y produce efectos en el campo simbólico. De este modo, la lógica económica atraviesa y modifica valores, símbolos y formas de vida. En la actualidad, resulta habitual que el éxito se mida en función del nivel de consumo o de los logros en el ámbito laboral, lo que convierte a la economía en el diagrama privilegiado del capitalismo contemporáneo. En este marco, Guattari (citado en Wittke, 2005) introduce el concepto de Capitalismo Mundial Integrado como un régimen semiótico, es decir, como un conjunto de signos y significados que orientan las prácticas sociales y configuran la red de relaciones sociales sobre la cual se construye la vida comunitaria. A partir de este proceso de axiomatización, se redefinen los valores sociales, desplazando el reconocimiento hacia indicadores como el rendimiento individual, la fama o la acumulación de bienes materiales, y reconfigurando, en consecuencia, las nociones de éxito y pertenencia.

Situados en esta lógica de economización de la vida, tal como lo plantea Wittke, y desde una perspectiva centrada en la organización del trabajo, emerge el *management* como uno de sus principales instrumentos. Zangaro (2011) señala que tanto la psicología como la sociología del trabajo han analizado al *management* como un conjunto de saberes y poderes que definen y controlan las actividades laborales. Sin embargo, esta perspectiva resulta limitada si se considera que el *management* actúa como una tecnología del yo, orientando la formación del trabajador hacia la interiorización de obligaciones y convirtiéndolo en un sujeto ético y productivo para el capital. Así, más allá de organizar tareas, el *management*, mediante discursos, normas y prácticas, configura una subjetividad basada en la autonomía, la mejora continua y la responsabilidad individual, moldeando comportamientos orientados a la eficiencia, autoexigencia y autoexplotación, tanto dentro como fuera del ámbito laboral, en línea con los valores funcionales de la lógica capitalista. Un ejemplo de esto son los programas de desarrollo personal y profesional, los cuales incorporan discursos orientados al éxito, la resiliencia y el liderazgo. En estos espacios, los trabajadores son incentivados a trabajar sobre sí mismos con el objetivo de “alcanzar su mejor versión”, optimizar la gestión de sus emociones y asumir la responsabilidad individual por su desempeño y bienestar. Del mismo modo, las evaluaciones de desempeño no solo operan como mecanismos de control de resultados, sino que también

interpelan al trabajador a identificar y reflexionar sobre sus carencias, promoviendo su corrección como parte de un proceso de mejoramiento continuo.

Este fenómeno encuentra una de sus expresiones más evidentes en el dispositivo empresa, entendido aquí como una tecnología de poder que combina prácticas organizativas, simbólicas y normativas para influir en la subjetividad del trabajador. Según Wittke (2005) con la llegada del Toyotismo y la reintegración de las capacidades cognitivas y afectivas del trabajador en el proceso productivo, surge una nueva modalidad de gestión de estas competencias: la empresa. Lejos de ser solo una entidad física dedicada a la producción o a la prestación de servicios, la empresa adquiere también dimensión simbólica: se presenta como un proyecto colectivo que promueve una “forma de vida” orientada a la eficiencia, generando expectativas sobre cómo debe sentirse, pensarse y comportarse el trabajador. Así, la empresa actúa como un dispositivo en el sentido foucaultiano del término, como una tecnología de poder que moldea la subjetividad mediante formas específicas de organización, normas y prácticas.

En este sentido, resulta importante destacar que, los modos de subjetivación son prácticas históricas que combinan la objetivación, es decir, la forma en que las instituciones y los discursos construyen al sujeto, y la subjetivación, que refiere a la forma en que los sujetos se construyen a sí mismos (Zangaro, 2011). Desde esta perspectiva, el dispositivo empresa, reforzado por el *management* contemporáneo, no sólo organiza el trabajo, sino que se configura como una matriz de racionalidad que establece qué es ser un “buen trabajador”, como se debe actuar, sentir y pensar. Este dispositivo, según Wittke (2005) atraviesa la vida cotidiana y configura un proceso de empresarización de la vida, realizándose una equivalencia entre la vida de un sujeto y la empresa, lo que trae varias implicaciones en la construcción subjetiva (Andrade Jaramillo, 2013).

Aubert y Gaulejac (citados en Wittke, 2005) profundizan esta idea al describir la empresa como un hecho social generador de identidad, en la que se articulan no solo objetivos económicos, sino también la producción de valores y formas de vida. Asimismo, Deleuze (citado en Wittke, 2005) caracteriza a la empresa como un “alma” o “gas”, una entidad difusa, desmaterializada, que opera en el plano simbólico a través de la acción “emprender”. En efecto, la empresa se convierte en una institución moral, como sugiere Abraham (citado en Wittke, 2005), donde ya no se trata únicamente de generar riqueza, sino de moldear subjetividades acordes a los principios del capital: emprendedurismo, eficiencia, productividad, competitividad y autosuperación.

Este nuevo régimen reconfigura la organización del trabajo ya que deja de basarse en estructuras jerárquicas rígidas para dar lugar a formas de autogestión donde el trabajador es

interpelado como sujeto autónomo, responsable de su rendimiento, sus emociones y su éxito. El control, se vuelve autocontrol, ya que no se impone desde fuera, sino que se ejerce desde el interior del propio sujeto. Este nuevo régimen empresarial reconfigura la subjetividad del trabajador.

Según Foucault (1988), las tecnologías de poder y las tecnologías del yo se combinan para constituir al sujeto. En el ámbito de la empresa, esta doble técnica se traduce en un ideal de excelencia y autosuficiencia que funciona como núcleo de la identidad laboral. Las tecnologías de poder abarcan políticas de desempeño, indicadores clave - tales como los KPI *Key Performance Indicators*. Entendidos como herramientas cuantitativas que permiten medir el comportamiento de procesos, áreas o de toda la organización en función de objetivos estratégicos definidos (Ivan, R. J. O, 2019), sistemas de seguimiento de tiempo, auditorías internas y la propia cultura organizacional. Las tecnologías del yo involucran la autovigilancia, la formación continua mediante cursos, certificaciones y diagnósticos semanales. Este entramado convierte al trabajador en un “emprendedor de sí mismo”, ya que debe asumir la responsabilidad de su éxito, bienestar y puede encontrarse en jornadas prolongadas de trabajo, asumiendo múltiples tareas y estando en constante competencia con sus colegas. El resultado de esto se traduce en una sobrecarga permanente y un aislamiento creciente, reforzando la lógica de rendimiento. Aubert y Gaulejac (citados en Wittke, 2005), afirman que el conflicto entre capital y trabajo, que antes se manifestaba a nivel estructural, ahora se desplaza al interior del individuo, divididos entre su deseo de protegerse y su impulso por superarse.

Profundizando esta idea, Zangaro (2011) destaca que el trabajo no siempre fue una dimensión constitutiva de la subjetividad. En este sentido, señala que Foucault plantea que la relación entre el sujeto y el trabajo es una construcción histórica propia de la modernidad, que emerge a través de decisiones políticas y sociales, más que una condición natural inherente a los humanos. Así, la identidad laboral se configura a partir de un entramado de prácticas históricas en las que se entrelazan la actividad económica y las formas de autogobierno.

La empresa, como dispositivo que interviene en este proceso, opera tanto en el plano material como en el plano simbólico, de modo tal que diluye las fronteras entre el trabajo y la vida personal. En esta misma línea, Tobón, Hernandez y Muñoz-Duque (2021), introducen la idea del pasaje de un *sujeto-que-trabaja* a un *sujeto-que-vive-para-trabajar* y analizan cómo esta dinámica en la que el sujeto se ve obligado a autogestionarse, se fundamenta en una ruptura de las esferas vitales que en el liberalismo se mantenían separadas y delimitadas, donde espacios como el trabajo, la familia, lo privado, lo público, eran espacios independientes y definidos. Sin embargo, plantean que bajo la lógica neoliberal, el trabajo se despliega en

escenarios donde los límites se desdibujan progresivamente, permitiendo un borramiento de las distinciones entre las diversas esferas de la vida. En este contexto, el trabajo no solo invade, sino que erosiona y coloniza los espacios personales del individuo. Por ejemplo, resulta cada vez más habitual encontrarse con contratos laborales que establecen horarios flexibles, en los cuales la ausencia de una hora de entrada y salida fijas promueven, implícitamente, la extensión de la jornada más allá de las horas convencionales o pautadas. Este tipo de modalidad induce al trabajador a permanecer disponible incluso en lo que debería ser su tiempo libre. Ocurre algo similar, con el trabajo remoto, - *que logró instalarse tras la pandemia de COVID-19* - que al realizarse dentro del propio hogar, convierte espacios originalmente concebidos para el reposo, en escenarios laborales, - *el dormitorio pasa a ser la oficina de trabajo*-. Esto también induce a que las tareas se prolonguen fuera del horario formal y dificulta la desconexión mental y emocional al concluir la jornada laboral ya que en realidad, no se está dejando el lugar físico donde se realizó el trabajo. Estos fenómenos sirven para ilustrar cómo las prácticas organizativas invaden la esfera íntima y limitan la posibilidad de alejarse de la lógica productiva.

Como se mencionó, el *management* establece matrices de racionalidad que guía cómo los sujetos deben verse a sí mismos y comportarse, pero, estas matrices no solo indican a la obediencia, sino que también a la reflexión crítica y eventualmente, a la resistencia. Sin embargo, resistir se vuelve difícil cuando el trabajo ocupa el centro de la vida y define el sentido de la existencia.

El planteo de Byung-Chul Han (2024) acerca de la sociedad del rendimiento resulta especialmente pertinente para analizar las formas de subjetivación contemporáneas. Como se ha señalado, la sociedad contemporánea, marcada por la globalización, la digitalización y flexibilidad laboral, presenta nuevas formas de regulación social que repercuten en la constitución subjetiva de los individuos. Foucault (Citado en Zangaro, 2011) entiende la subjetividad como una construcción histórica, resultado de prácticas específicas de sujeción que no son naturales, sino que emergen a partir de tecnologías de poder que operan sobre los cuerpos y conductas; en este mismo contexto, analiza el surgimiento de un nuevo tipo de poder en el estado moderno-liberal. Este poder, denominado gubernamentalidad, se aleja de los modelos disciplinarios anteriores, centrando su atención en la gestión de la vida de la población, lo que conocemos como Biopolítica. A diferencia de los modelos de poder tradicionales basados en la prohibición o la imposición de normas estrictas, la gubernamentalidad neoliberal opera mediante la regulación y gestión de conductas. Entonces, en lugar de imponer de manera directa, crea condiciones que orientan las elecciones de los

individuos sin restringir su libertad (Stecher, 2015). Así, el poder no actúa reprimiendo, sino moldeando el entorno para que las personas, al ejercer su autonomía, adopten comportamientos alineados con ciertos objetivos.

Retomando esta perspectiva, Byung-Chul Han (2024) advierte que, aunque sigue vigente la idea de un poder que moldea la subjetividad, las formas en que este opera han cambiado: los dispositivos de poder ya no se organizan exclusivamente en torno a la negatividad, como sucedía en la sociedad disciplinaria, donde primaba el imperativo de “No poder”. Ahora se estructuran a partir de una positividad que resulta mucho más eficaz e imperceptible.

El sujeto contemporáneo ya no se encuentra sometido a una figura externa que lo obliga, vigila o castiga, sino que se ve impulsado a auto-optimizarse, a maximizar su rendimiento y a superarse de forma constante. Adopta imperativos funcionales al capitalismo que, con frecuencia, son vividos como decisiones autónomas. Esta dinámica, lejos de otorgarle libertad, lo transforma en empresario de sí mismo, asumiendo como propios los mandatos del sistema productivo. En el marco de la organización del trabajo en el capitalismo contemporáneo, los mecanismos de sujeción ya no operan a través de la coerción visible ni de la represión directa, sino mediante estrategias sutiles e interiorizadas. La autoexplotación resulta más eficaz que la explotación externa, ya que se sostiene en una sensación de autonomía y en un impulso subjetivo por alcanzar logros personales. El sujeto no se rebela porque no percibe la opresión: la ha interiorizado y la ejerce sobre sí mismo. Las normas de rendimiento y optimización ya no son dictadas exclusivamente por instancias jerárquicas, sino que se reproducen desde la propia conciencia de los individuos en su vínculo cotidiano con el trabajo. Así, la aparente autonomía del trabajador se vuelve una condición funcional para su propia subordinación.

Tal como planteaba Wittke (2005) el sujeto neoliberal está constituido como una empresa de sí mismo, dándose lo que antes se mencionó, una empresarización de la vida. Es el sujeto quien se encarga de gestionar sus emociones, su imagen, su tiempo, su cuerpo, como capitales a invertir y rentabilizar. En este sentido, toda acción de vida es concebida como una operación orientada a generar beneficios; la vida se estructura como un portafolio de activos en permanente optimización, cuyo valor determina el reconocimiento social y la autoestima del individuo (Tobón, Hernandez y Muñoz-Duque, 2021). Este modo de sujeción es altamente funcional al capitalismo, ya que desactiva la resistencia colectiva, individualiza el malestar y transforma cada experiencia subjetiva en una cuestión de mérito o fracaso personal. El trabajador se concibe como responsable de su propio destino: si no logra adaptarse, mejorar o

destacar, es porque tiene alguna falla interna y no es por las condiciones estructurales que lo oprimen (Byung-Chul Han, 2024).

La internalización de estas lógicas produce una subjetividad que, aunque dócil, se caracteriza por un entusiasmo y una noción de posibilidades y rendimiento ilimitado, que lleva al sujeto a entregarse de manera voluntaria a su propia autoexplotación, en busca de la promesa de autorrealización y éxito. Así, el poder se vuelve más efectivo que nunca, deja de percibirse como una forma de control externo y se transforma en un deseo, una motivación, un proyecto personal. El sujeto se presenta como libre, pero en realidad está atrapado en la lógica de tener que ser capaz de hacer todo, todo el tiempo. La subjetividad moderna se configuraría así, a partir de la eliminación de barreras, límites y prohibiciones propias de la sociedad disciplinaria, instalándose en su lugar una lógica de desregulación absoluta, donde reina una especie de promiscuidad generalizada en la que el sujeto se encuentra constantemente disponible, conectado y sobreexigido (Byung-Chul Han, 2024).

Este nuevo régimen se basa en una violencia silenciosa: la violencia de la positividad. Ya no existen castigos, sino saturación, exceso y sobreexigencia. Es en esta misma línea que Byung-Chul Han (2024) introduce la idea de la violencia neuronal, y dice que esta no surge por una negatividad externa, sino que es inherente al propio sujeto. Es decir, en lugar de un castigo directo de un externo, la violencia se infiltra en el sujeto a través de una constante presión por rendir más y ser más eficiente. Esto trae efectos que se manifiestan en síntomas contemporáneos como el *burnout*, la fatiga crónica, la depresión y el trastorno por déficit de atención. Alain Supoît (2021), sostiene que la revolución digital, impulsada por el propio capitalismo, implica un riesgo; la creciente deshumanización del trabajo. Según el autor, al dominio físico que tradicionalmente se ha ejercido sobre los trabajadores, ahora se le agrega una forma de sometimiento mental. El sujeto del rendimiento se convierte, por lo tanto, en un ser flexible, adaptable y multifuncional, estas características le otorgan una alta eficiencia económica.

Sin embargo, este tipo de flexibilidad viene a costa de la estabilidad identitaria. La falta de un carácter sólido y la constante plasticidad lo hacen eficaz en su capacidad de rendir, pero también lo vuelven vulnerable y frágil. Esta vulnerabilidad se debe a la imposibilidad de manejar emociones o poner límites a las exigencias, el sujeto tiende a recurrir a medicación como una forma de seguir funcionando y cumplir con las expectativas del sistema. Esto, a su vez, refuerza la lógica del rendimiento, ya que se convierte en una herramienta más para mantener la productividad, sin abordar causas de agotamiento emocional y psicológico (Byung-Chul Han, 2024).

Es una competencia sin fin, pero no se trata únicamente de superar a otros, sino de superarse a sí mismo constantemente. Esta dinámica lleva al sujeto a una presión permanente, donde cualquier pausa es vivida como fracaso. El *burnout* aparece no como una falla del sistema, sino como su consecuencia lógica: el resultado de una autoexplotación llevada al extremo. El *burnout* no es simplemente agotamiento físico, sino colapso de un alma que ha sido empujada al límite por la autoexigencia (Byung-Chul Han, 2024).

La multitarea, la conectividad permanente y la exigencia de estar siempre disponible transforman el tiempo en un recurso a optimizar. Incluso el pensamiento, reducido al cálculo y la eficiencia, pierde su capacidad crítica, su negatividad, su pausa (Byung-Chul Han, 2024). En este contexto la subjetividad se vuelve técnica y operativa, más cercana al funcionamiento de una máquina que a la experiencia humana. El sujeto del rendimiento es eficaz, veloz, adaptable, pero también ansioso, estresado y extenuado. Sujeción y libertad se entrelazan de forma perversa: la autoexplotación se disfraza de empoderamiento, y la obediencia, de iniciativa personal (Byung-Chul Han, 2024). Frente a esto, resulta relevante el planteo de Alain Supiot (2021), quien diferencia a las sociedades humanas de los rebaños, diciendo que las primeras, para formarse y perpetuarse, necesitan un horizonte común, un límite y un indicio, a un tiempo, de un más allá, de un deber ser que arranque a sus miembros del solipsismo y de la autoreferencia existencial. La sociedad del rendimiento de Byung-Chul Han (2024), opera en dirección contraria a esto, disuelve los marcos colectivos y los reemplaza por una lógica de autoexigencia individual, encierra al sujeto en una dinámica solitaria de mejora constante. La autoreferencia permanente convierte al sujeto en un proyecto.

Sobre la gestión de personas en la actualidad: De recurso a empresario de sí

En capítulos anteriores hemos mostrado cómo los cambios organizacionales, guiados por una lógica económica y productiva, han moldeado la configuración subjetiva de los individuos. Los modos de subjetivación emergentes que fueron descritos en el capítulo anterior, exigen, a su vez, que las áreas encargadas de la administración de personas reformulen sus prácticas. El área comúnmente conocida como Administración de recursos humanos, encargada principalmente de la gestión del personal dentro de la organización, tampoco ha quedado al margen de estas transformaciones y ha debido adaptarse constantemente a las nuevas subjetividades, ajustando sus prácticas y discursos a las exigencias del contexto organizacional.

Según plantea Chiavenato (2009), este cambio se cristalizó en el surgimiento de la “Gestión del talento humano”, que considera a los trabajadores no como simples recursos, sino como actores clave en la creación de valor. De esta forma hay una visión más integral donde se considera a los trabajadores como activos estratégicos que aportan conocimientos, habilidades y competencias esenciales para el éxito de la organización.

Uno de los cambios más visibles, y que vale la pena mencionar, es el que refiere al propio nombramiento que adquiere el área. Se ha pasado de hablar de Administración de Recursos Humanos, entendida como el conjunto de políticas y prácticas orientadas a dirigir el trabajo humano dentro de las organizaciones, facilitando la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos institucionales (Chiavenato, 2009), a usar expresiones como Gestión del talento humano o Capital intelectual. Estas nuevas denominaciones responden a un enfoque más contemporáneo, que no reconoce a los trabajadores únicamente como recursos, sino como talentos estratégicos y asociados activos, portadores de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales en un entorno dinámico y competitivo. Este cambio terminológico no es menor, ya que refleja - o al menos debería - una transformación en la manera en que se concibe a los trabajadores. Un “Recurso humano” no implica el mismo tipo de gestión que el “Talento” o el “Capital intelectual”. Esta reformulación discursiva da cuenta de una intención de reconocer, en lo que antes era considerado un simple recurso más, dimensiones subjetivas, cognitivas y afectivas que hoy se buscan captar, desarrollar y optimizar.

Chiavenato (2009) señala que, en el contexto empresarial contemporáneo, la función de administrar personas había experimentado profundas transformaciones que reflejan los cambios en la lógica organizacional y las demandas del entorno global competitivo. Si en sus inicios los departamentos de personal se ocupaban principalmente de tareas administrativas y del cumplimiento normativo, con el tiempo, y el cambio en la concepción del trabajador, estas funciones se ampliaron hacia enfoques estratégicos como la planificación y el desarrollo del talento, así como la gestión de la cultura organizacional.

Muchos de estos cambios emergieron con el fortalecimiento de las ciencias de la conducta y la creciente incorporación de enfoques provenientes de la psicología al ámbito organizacional, lo que permitió una comprensión más profunda de los factores humanos en el trabajo y de los vínculos entre la motivación, productividad y estrategia organizativa. A partir de allí, se comenzó a concebir al trabajador de forma más “positiva” - De obrero a socio de la organización -. No obstante, más allá de estas diferencias, el propósito central de las prácticas de administración parece mantenerse constante: optimizar la productividad del trabajo. Según

Martínez Díaz (2005), se suele utilizar la frase “Las personas son el activo más importante de la organización”, cada vez que se necesita de los trabajadores para el desarrollo de una actividad que requiere urgencia para la organización. Pero a su vez, plantea que en la práctica muchas organizaciones continúan tratando a sus colaboradores como un recurso más, e inclusive, a pesar de la constante evolución buscando un trato más humano, se siguen atropellando algunos derechos.

Karen Legge (1995), distingue dos tipos de modelos dentro de la gestión de personas: el modelo duro y el blando. Plantea que no son excluyentes, sino que pueden coexistir en las prácticas organizacionales. El modelo duro considera al trabajador como un recurso que debe ser optimizado y alineado con los objetivos de la organización, tal como pasaba en la era industrial en el trabajo fabril y que continúa siendo una forma de gestión contemporánea en varias organizaciones. El modelo blando, en cambio, pone el foco en la dimensión simbólica y afectiva del trabajo, promoviendo el compromiso y la identificación del trabajador con los valores de la empresa -lo cual, como fue mencionado, puede dar la apariencia de una gestión más humana, aunque no necesariamente lo sea en su finalidad- y es el tipo de enfoque al que muchas organizaciones dicen apuntar en su manera de gestionar a las personas.

En este contexto, se podría afirmar que con el paso de los años, lo que se entiende por administración de personal ha atravesado transformaciones relevantes, incluyendo cambios en las funciones asociadas a esta práctica, desde un control más estricto y vertical hasta formas de gestión más “flexibles”. Si pensamos en la era industrial, tal como fue planteada en el recorrido histórico, donde el humano era considerado una extensión de la máquina, un recurso más a explotar, los modelos de administración de recursos humanos operaban bajo una lógica centrada en la supervisión, el control y la maximización del rendimiento. El trabajador era visto como una pieza más dentro del engranaje productivo y la gestión se basaba en principios racionales, económicos, mecanicistas. Conforme avanzó el capitalismo y con las nuevas demandas organizacionales, esta concepción fue dando lugar a formas cada vez más “humanizadas” y “flexibles”, que incorporan dimensiones subjetivas y relacionales en la gestión, en respuesta a las nuevas exigencias del contexto organizacional. Sin embargo, retomando lo mencionado anteriormente sobre los modelos duros y blandos, Legge (1995), advierte que cabe preguntarse si los cambios de un modelo a otro realmente suponen una transformación o si estamos frente a una simple reconfiguración discursiva en la que esta supuesta humanización del trabajo funciona en gran medida como una fachada, ya que el sujeto sigue subordinado a una lógica económica predominante que no ha cambiado en su esencia.

Por lo tanto, aunque las condiciones laborales se hayan modificado en comparación con épocas anteriores, el fin último permanece inalterable. Las organizaciones demandan que el trabajador sea un recurso útil para alcanzar sus objetivos económicos. Asimismo, el sujeto debe cumplir no solo con tareas específicas de su labor, sino que también debe asumir la responsabilidad de su propia gestión y exigencia, internalizar requerimientos como parte del compromiso con la organización. Este proceso se legitima y perpetúa a través de prácticas y discursos como la denominada “cultura organizacional”, los sistemas de incentivos -como bonos, beneficios específicos o reconocimientos - y mecanismos de evaluación del desempeño. En conjunto, estos elementos y otros más, configuran una modalidad de control más sutil y eficaz sobre el trabajador.

En cuanto a la cultura organizacional, comenzaremos por revisar algunas definiciones. Franklin & Krieger (2011), la entienden como el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización, en función de su contexto social y de los valores que la sustentan. Schein (citado en Wittke, 2020), por su parte, la define como un conjunto de presunciones básicas desarrolladas por un grupo para afrontar desafíos de adaptación externa e integración interna. Carla O'Dell (citada en Wittke, 2020) la concibe como un entramado de normas no escritas y expectativas compartidas que guían el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Estas perspectivas coinciden en que la cultura tiene un rol homogeneizador, estableciendo los marcos desde los cuales se define qué es ser un “buen trabajador” (Wittke, 2020). Esta función normativa opera como un dispositivo de control que actúa sobre la subjetividad de los trabajadores. Siguiendo a Deleuze (1991), en la sociedad de control el poder no se ejerce a través de la coerción directa, sino mediante mecanismos flexibles, dispersos y modulantes que inducen a los sujetos a autorregularse de manera permanente. En este sentido, la cultura organizacional funciona como una tecnología de gobierno que promueve valores como la proactividad, el compromiso, la innovación y la orientación a resultados, desplazando la responsabilidad del rendimiento hacia el individuo. Así, aunque se presenta como una práctica moderna, integradora y flexible, la cultura organizacional termina por operar como una forma sofisticada de control, constituyendo una práctica que naturaliza las exigencias laborales al interior del individuo, alineando su conducta y deseos con los objetivos de la organización.

En este marco, los sistemas de incentivos, bonos, reconocimientos y beneficios en general cumplen un papel central. Lejos de ser simples estímulos externos, actúan como mecanismos que refuerzan la idea de autogestión y orientan al trabajador a seguir con el

proceso de mejora continua. Al vincular el desempeño con recompensas simbólicas o materiales, estos dispositivos consolidan una subjetividad basada en la responsabilidad individual, promoviendo la interiorización de valores organizacionales y desplazando el control hacia el interior del sujeto. Estos reconocimientos otorgan un estatus diferencial, funcionando como signos de éxito según los parámetros organizacionales contemporáneos, donde triunfar o ser exitoso equivale a destacarse en términos de rendimiento y productividad.

Por su parte, cuando se habla de las conocidas evaluaciones de desempeño, estas adquieren en este contexto un papel central en la producción de subjetividades adaptadas al control organizacional. Tal como señala Schvarstein (2003), lejos de ser herramientas neutras, estas prácticas operan como mecanismos de vigilancia y poder que promueven la autoobservación y la autovaloración constante. Así, el trabajador no solo es medido, sino que es inducido a convertirse en su propio evaluador, interiorizando las lógicas del rendimiento, en una forma de autoexplotación alineada con los objetivos de la organización.

Por lo tanto, desde la perspectiva de Legge (1995), aunque ambos modelos tienen enfoques y discursos distintos, buscan lo mismo: aumentar la eficiencia y el control del trabajo. No se eliminan las formas clásicas de disciplinamiento, sino que se transforman, se reconfiguran, a través de la promesa de la autogestión. De esta manera, el trabajador autónomo, comprometido y polivalente reemplaza al obrero disciplinado de la era industrial, dando lugar a una nueva forma de subjetivación, ajustada a las exigencias de flexibilidad, calidad y mejora continua. Así, lo que podría interpretarse como una transformación profunda en los modos de gestión, tal vez constituya, una reconfiguración más superficial de tipo discursivo.

En esta misma línea, Antonio Stecher (2013) profundiza esta crítica al analizar cómo el paso del modelo burocrático-fordista, propio de la era industrial, a formas más flexibles, responde a una lógica neoliberal. Desde la perspectiva de Byung Chul Han (2024), esta lógica neoliberal es la que produce una subjetividad marcada por la autoexplotación, como hemos visto anteriormente, en la que se percibe al sujeto como un proyecto en constante optimización, el sujeto cree que se autodetermina, cuando en realidad se somete a exigencias productivas internalizadas. En esta misma línea, Andrade Jaramillo (2013) se cuestiona qué lugar tiene la psicología en la legitimación del discurso empresarial. Y afirma que, tal como plantea Wittke (2005), al introducir temas como autoestima, inteligencia emocional, emprendimiento, trabajo por proyectos, la gestión humana por competencias y la carrera profesional, entre otros, provoca que todo recaiga sobre la noción de autogestión, donde todo es trasladado a la responsabilidad propia del sujeto y su capacidad de manejar la incertidumbre. De este modo, la

psicología no sólo acompaña las transformaciones del mundo del trabajo, sino que legitima al convertir las exigencias de eficiencia y flexibilidad en discursos y prácticas aparentemente orientadas al desarrollo personal y profesional.

La gestión humana por competencias (el llamado capital intelectual), al igual que en otras prácticas actuales, coloca sobre el individuo la carga de responsabilizarse por su ingreso, permanencia y crecimiento dentro del mercado laboral. Se parte de la idea de que si la persona cuenta con las competencias necesarias, podrá acceder a una organización donde desarrollarse; sin embargo, también se espera que mantenga una actitud proactiva de mejora constante y apertura al aprendizaje. Bajo esta lógica, lo que se tiene o lo que se sabe hacer nunca alcanza, porque siempre hay una nueva competencia por incorporar o un nivel más que alcanzar. Esta mirada implica una dinámica de mercado que no se satisface nunca, en la que el esfuerzo parece no ser suficiente, ya que además siempre puede haber alguien que lo haga mejor o por un menor precio. Esa posibilidad se vuelve el motor permanente que impulsa a seguir rindiendo, muchas veces sostenido por el miedo a perder lo conseguido o al fracaso (Andrade Jaramillo, 2013).

De este modo, la vida personal se integra al proceso productivo, evidenciando cómo la empresa flexible incorpora la subjetividad como un insumo más. De este modo, aspectos íntimos como la apariencia, las habilidades sociales o la gestión emocional pasan a ser concebidos como recursos a optimizar dentro del marco del capital humano. Esta nueva forma de gestión no se basa en un control directo como el que predominaba en las fábricas, sino que funciona bajo una lógica flexible y posdisciplinaria. En lugar de imponer órdenes de manera explícita, se crean contextos que orientan las decisiones individuales hacia los objetivos de la organización. De este modo, la autonomía pasa a ser una herramienta que debe ser gestionada, y el control se presenta disfrazado de libertad, adoptando formas más sutiles, pero igualmente efectivas.

En síntesis, la gestión de personas en las organizaciones actuales ha cambiado profundamente sus discursos y prácticas, pasando de controles explícitos y rígidos a mecanismos mucho más sutiles y complejos. Lejos de desaparecer, la función de la administración de personal como dispositivo de poder se mantiene, ahora mediante la promoción de una subjetividad que exige al trabajador ser autónomo, flexible, rendidor y por tanto, responsable de su propio desempeño, en sintonía con las demandas del contexto neoliberal. Esta subjetividad no es una conquista de libertad, sino una lógica externa que se interioriza y reproduce, generando un ciclo continuo. La gestión de personas contemporánea no sólo refleja, sino que sostiene la lógica del neoliberalismo, convirtiendo las dinámicas laborales

en un proceso donde lo único que importa es el rendimiento y la productividad. Comprender estas transformaciones requiere ir más allá de la superficie discursiva para identificar cómo estas tecnologías de poder configuran nuevas formas de control. Solo con una mirada crítica será posible imaginar modos de organización y gestión que rompan con estos ciclos y favorezcan relaciones laborales más justas para los trabajadores.

Reflexión Final

A lo largo de este ensayo se ha develado que la organización del trabajo, lejos de limitarse a un aspecto meramente técnico o funcional orientado exclusivamente a la producción, se presenta como un fenómeno político capaz de configurar la subjetividad. El trabajo, en tanto dispositivo que produce subjetividades, opera como una estructura normativa que atraviesa la vida cotidiana, el deseo y la identidad de los individuos.

Desde los modelos fabriles de la era industrial clásica hasta las actuales formas de gestión flexibles, lo que se evidencia es una transformación constante en la forma de organizar el trabajo, en los dispositivos de control y de las lógicas de poder que atraviesan el mundo laboral. Esta transformación no es solo estructural o técnica, sino profundamente subjetiva. Las prácticas organizacionales no solo responden a las dinámicas económicas y tecnológicas propias del capitalismo, sino que también producen subjetividades funcionales a las necesidades del sistema. Es decir, configuran nuevas modalidades de ser trabajador, adaptadas a los valores contemporáneos de eficiencia, innovación, resiliencia y competitividad. La figura del trabajador disciplinado y obediente habría sido progresivamente reemplazada por la del trabajador autónomo, motivado y adaptable. Esta nueva figura del trabajador contemporáneo encarna formas más sutiles y sofisticadas de dominación.

Si en el pasado el trabajador quedaba sometido a un control directo, marcado por la vigilancia jerárquica y la disciplina externalizada, hoy se lo interpela desde un lugar más seductor, que promueve la iniciativa personal, la creatividad y la responsabilidad individual como valores centrales. Bajo los imperativos del capitalismo contemporáneo, combinando lógicas de flexibilidad y precariedad con discursos de autonomía y emprendimiento, el sujeto es configurado para asumir la responsabilidad sobre su motivación y sus metas. Este cambio da lugar a un sujeto que, en nombre de la libertad, se vuelve empresario de sí, adoptando como propios los imperativos del sistema productivo. De esta forma, podríamos afirmar que el sujeto

contemporáneo estaría replicando en su interior los antiguos dispositivos de poder, aunque ahora ya no como imposiciones externas, sino como mandatos que ha interiorizado.

Resulta claro, entonces, que estos cambios no suponen una liberación del sujeto (*como muchos discursos lo plantean*), sino que, por el contrario, se está ante una reconfiguración más sofisticada del control. Esta nueva forma de poder, no se ejerce desde afuera, sino desde el propio individuo, que se convierte en vigilante, evaluador y verdugo de sí mismo. Esta supuesta “libertad” es una trampa ya que insta al sujeto a administrarse en función de la lógica económica y de productividad que no parece tener final, generando una exigencia permanente de rendimiento que conduce al agotamiento físico, emocional y mental.

En este contexto, Franco y Gonçalves (2005), afirman que postulados teóricos neoliberales de la administración se han focalizado en la gestión económica por encima de la gestión del trabajador. La rentabilidad y la eficiencia han desplazado los vínculos, la contención y el bienestar. La flexibilización laboral, la tercerización y toda otra serie de medidas “modernas” aceleran el deterioro a nivel vincular de las relaciones laborales, individualizando los conflictos, debilitando lazos colectivos y reforzando una lógica meritocrática que responsabiliza al individuo por su éxito o su fracaso. En este escenario, se consolida la figura del sujeto cansado, desvitalizado y emocionalmente agotado, descrito por Byung Chul Han (2024), cuya vida se consume en la constante búsqueda de la superación personal y profesional y adaptación a las demandas del sistema.

La interiorización de las demandas organizacionales, en función de las exigencias del capitalismo, generan formas de autoexplotación que resultan más eficaces que los mecanismos tradicionales de disciplinamiento, en tanto el sujeto asume como propio el imperativo de rendimiento y considera que cumplirlo lo posiciona en esa supuesta “libertad” antes mencionada. Ya no se trataría de ser explotado por un otro visible, sino de explotarse a uno mismo en nombre del éxito, la vocación o el desarrollo. Esta lógica se vuelve peligrosa cuando se instala como única vía posible para alcanzar el reconocimiento y la valía social.

El discurso empresarial contemporáneo, junto con la promoción de la “cultura organizacional”, centrado no solo en el desarrollo del talento y el rendimiento constante, sino también en la alineación del trabajador con las prácticas y valores de la organización, da lugar a la figura del “emprendedor de sí”. Este sujeto se vuelve gestor de su propio capital humano, emocional y simbólico; se debe de auto optimizar y por lo tanto cae en la autoexplotación y automotivación sin descanso. Esto actúa sobre las emociones, valores y aspiraciones de los individuos, muchas veces llevándolos a una sobrecarga emocional, a través de las promesas de un futuro mejor, uno que rara vez llega, y que, cuando lo hace, lo hace a costa del deterioro

de la salud psíquica, de la pérdida del tiempo libre, del empobrecimiento de vínculos sociales y de la erosión del deseo.

No se pretende negar los avances en las formas de gestión, en las condiciones de trabajo, ni desconocer las complejidades que tiene el mundo organizacional actual, sino más bien invitar a una mirada crítica sobre los discursos naturalizados, que permita problematizar lo que muchas veces, en la mecanización propia de la rutina, se presenta como natural o inevitable. Se considera necesario seguir interrogando las formas en que se trabaja, los modelos organizacionales que se adoptan y, sobre todo, los efectos que estas tienen sobre nuestras vidas.

Solo a través de una visión crítica y consciente es posible pensar alternativas que permitan recuperar el sentido del trabajo como una experiencia humana, y no únicamente como un medio para la producción y generación de ganancias. Alternativas que reconozcan el valor del tiempo libre, de los vínculos, de la creatividad, y del cuidado de uno y de otros. También, alternativas organizacionales que promuevan espacios de participación real, donde las decisiones se tomen de forma colectiva, que se valore el bienestar emocional por encima del rendimiento ininterrumpido. Formas de organizar el trabajo que no reproduzcan la lógica de la autoexplotación, sino que fomenten el equilibrio entre la vida personal y laboral, la cooperación como valor por encima de la competencia y la idea de un trabajador como sujeto, no como recurso. En tiempos donde la supuesta flexibilidad laboral es norma y la productividad una exigencia que no descansa, resulta importante preguntarnos qué lugar queremos que el trabajo ocupe en nuestras vidas y que tipo de sujetos construimos con las prácticas organizacionales modernas.

Conclusión

Luego de plantear la necesidad de repensar la organización del trabajo desde una mirada crítica y humana, es fundamental abrir nuevas líneas de investigación que permitan comprender con más profundidad las dinámicas reales que atraviesan las organizaciones y sus efectos en la subjetividad de los trabajadores. A través de estas investigaciones se podrían aportar herramientas para diseñar alternativas más justas, dignas y sostenibles, que vayan más allá de discursos oficiales y estructuras formales. Para esto, los trabajos en campo resultan imprescindibles ya que permiten observar y analizar experiencias concretas y a menudo invisibilizadas. Solamente desde ese conocimiento más profundo e integral sería posible

cuestionar las lógicas predominantes y proponer modelos organizativos que reconozcan la complejidad humana, promuevan bienestar y fomenten relaciones laborales cooperativas antes que competitivas. Asimismo, estas investigaciones deberían ser interdisciplinarias, incorporando perspectivas sociales y económicas para generar un abordaje capaz de afrontar los desafíos del capitalismo contemporáneo.

Para seguir profundizando, sería fundamental abrir nuevas líneas de estudio que no solo analicen las estructuras formales y formas de gestión, sino que también indaguen en dimensiones culturales y emocionales que atraviesa la vida laboral. Por ejemplo, el estudio de la cultura organizacional resulta clave para entender qué valores y prácticas se promueven dentro de las organizaciones y cómo estas impactan en cada trabajador. Otro punto, también vinculado sería preguntarse si se cumplen las normas que se anuncia oficialmente por parte de la organización o si pesan más las reglas y dinámicas informales que surgen en el día a día. Muchas veces lo no escrito tiene más influencia en cómo se vive el ambiente de trabajo. Por tanto, estudiar cómo funcionan las redes informales dentro de las organizaciones, cómo se construyen las relaciones de poder y a partir de qué, cómo se negocian los conflictos, porque esto va a determinar también la experiencia subjetiva del trabajador.

Un punto que merece atención, ya quizás más adentrado en las dinámicas sociales dentro del trabajo, es el tipo de liderazgo y las formas de participación que se fomentan dentro de las organizaciones. ¿Se generan espacios para una verdadera toma de decisiones colectiva o predominan estilos jerárquicos? ¿Cómo impacta esto en la motivación, la creatividad y el sentido de pertenencia?

Otra línea de investigación sumamente relevante sería estudiar qué estrategias desarrollan los trabajadores contemporáneos para resistir a las exigencias impuestas por un modelo laboral cada vez más flexible, donde se privilegia la autonomía, la autoorganización y una lógica de rendimiento constante. Indagar en las formas concretas que adoptan estas estrategias, ya sean individuales o colectivas, permitiría comprender con mayor profundidad no sólo los mecanismos actuales de sufrimiento psíquico y desgaste, sino también las prácticas de resistencia, cuidado y reconfiguración identitaria que emergen en este escenario. Resulta clave analizar cómo se negocian los límites entre lo laboral y lo personal, de qué manera se resignifican las nociones de éxito y productividad, y cómo se construyen espacios de contención y cooperación frente a entornos organizacionales marcados por la incertidumbre, la inestabilidad y la presión del rendimiento constante. Un ejemplo ilustrativo puede encontrarse en el trabajo de reparto mediante plataformas digitales como PedidosYa, donde cada repartidor gestiona de forma autónoma sus horarios y decisiones operativas, pero a la vez se encuentra

sujeto a un sistema algorítmico que premia con más pedidos a quienes manifiestan una mayor disponibilidad horaria. Esta lógica, orientada a maximizar la entrega y disponibilidad, favorece la autoexplotación y la disolución de los límites temporales del trabajo. Sin embargo, han comenzado a surgir estrategias colectivas informales entre trabajadores, como el intercambio y uso compartido de dispositivos móviles para simular una mayor presencia en la aplicación. Esta práctica, si bien puede considerarse una “trampa” ante el algoritmo, permite una redistribución más equitativa de la carga laboral entre quienes participan, favoreciendo formas de cooperación que contribuyen a mitigar los riesgos de agotamiento físico y mental, así como la exposición de accidentes laborales. Estudiar estas formas de resistencia silenciosa o informal permitiría visibilizar los márgenes de autonomía real que los trabajadores logran construir incluso dentro de sistemas fuertemente controlados y aparentemente individualizados. Asimismo, habilita nuevas lecturas sobre los modos en que se ejercen formas de acción subjetiva y solidaridad en contextos laborales mediados por tecnologías y métricas de desempeño.

Por último, todas estas investigaciones deberían apuntar no solo a describir, sino a pensar propuestas que reconecten el trabajo con la dimensión más humana. Pensar formas de organizar que promuevan un equilibrio, donde se valoren los vínculos y el cuidado, y que permitan construir una experiencia de trabajo más humana y digna.

Referencias Bibliográficas

- Andrade Jaramillo, V. (2013). Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones. *Psicología & Sociedade*; 25(1), 185-192. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000100020>
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Herramienta (TEL).
- Arocena, J. (2010). *Las Organizaciones Humanas. De la Racionalidad Mecánica a la Inteligencia Organizacional*. Montevideo: Grupo Magró Editores.
- Bauman, Z. (2017). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*.
[https://espai-marx.net/elsarbres/wp-content/uploads/2020/02/Bauman Zygmunt Trabajo Consumidores y Nuevos Pobres.pdf](https://espai-marx.net/elsarbres/wp-content/uploads/2020/02/Bauman_Zygmunt_Trabajo_Consumidores_y_Nuevos_Pobres.pdf)
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
<https://books.google.com.uy/books?id=yE9kCgAAQBAJ&lpg=PT5&ots=yHXh9WZpUu&dq=bauman%20modernidad%20%C3%ADquida&lr&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q=bauman%20modernidad%20%C3%ADquida&f=false>
- Bonantini, C., Gallegos, M., Quiroga, V. F., & Cattaneo, M. R. (2013). La mirada psicológica en la historia del proceso de trabajo en el capitalismo. *En V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XX Jornadas de Investigación, IX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-054/114>
- Chaplin, C (1936). *Tiempos modernos*. <https://www.youtube.com/watch?v=la3ED4q3DC4>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Deleuze, G. (1991). *Posdata sobre las sociedades de control*. Transnacional Justice Center
<https://e-tcs.org/wp-content/uploads/2012/04/G-Deleuze-Postdata-sobre-las-sociedades-de-control.pdf>

- Franco, S., & Gonçalves, L. (2005). Clínica laboral: nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos. En Schvarstein, L. & Leopold, L. (comps.), *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario* (pp 265-295). Paidós.
<https://es.scribd.com/document/464288065/Franco-Goncalvez-2005-Clinica-Laboral-Nuevos-Abordajes-Clinicos-y-Organizacionales>
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina* (1.^a ed.; G. Domínguez Chávez, Ed.). Pearson Educación de México / Prentice Hall.
<https://ozkarinconsultor.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y Castigar*. Nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores Argentina.
- Foucault, M (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
<https://www.jstor.org/sici?sici=0188-2503%28198807%2F09%2950%3A3%3C3%3AESYEP%3E2.0.CO%3B2-A>
- Giorgi, V. A. (2006). Construcción de la subjetividad en la exclusión. *En Drogas y exclusión social* (pp. p-46).
<https://www.studocu.com/latam/u/17838494?sid=01758047171&page=1>
- Han, B. (2024). *La sociedad del cansancio*. HERDER
- Ivan, R. J. O. (2019). *Key performance indicators (KPI)*.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf
- Legge, K. (1995). What is human resource management? *En Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (pp. 62-95). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9_3
- Martínez Díaz, J.H. (2005). Las personas en la organización. *Equidad y desarrollo*, 1(3), 35-43.
<https://doi.org/10.19052/ed.372>

Pérez, D. M., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Acimed, 16(4).

https://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm

Schein, E. H. (1993). *Psicología de la Organización*. En Psicología de la organización.

Schvarstein, L. (2003). La evaluación del desempeño: Una perspectiva políticamente incorrecta. Granica.

https://www.academia.edu/14838729/La_evaluaci%C3%B3n_de_desempe%C3%B1o_Una_perspectiva_pol%C3%ADticamente_incorrecta

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

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.efdg>

Supiot, A. (2021). El trabajo no es una mercancía. Contenido y sentido del trabajo en el siglo XXI. *Revista Internacional del Trabajo*, 319-334. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12181>

Taylor, F. (1910). *The Principles of Scientific Management*. National Humanities Center

<https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>

Tobón, M. A. A., Hernández, M. H. B., & Muñoz-Duque, L. A. (2021). La vida como trabajo. La emergencia de la subjetividad trabajadora en el neoliberalismo. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*.

<https://atheneadigital.net/article/view/v21-3-arango-bedoya-munoz/2653-pdf-es>

Wittke, T. (2005). La empresa: Nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. En L.Schvarstein & L.Leopold (Eds.), *Trabajo y subjetividad Entre lo existente y lo necesario*. Paidós, Buenos Aires.

https://www.academia.edu/46734477/La_empresa_nuevos_modos_de_subjetivaci%C3%B3n_en_la_organizaci%C3%B3n_del_trabajo

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_Organizacion_al

Wittke, T. (2020). Cultura Organizacional como factor crítico en la gestión del conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. *Psicología, conocimiento y sociedad*, 10(3). <https://doi.org/10.26864/PCS.V10.N3.8>

Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, (16), 163-177. <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334688010.pdf>