



“La gestión del talento en las empresas flexibles: un análisis de la gubernamentalidad”

Tutor:
Diego González
Revisor:
Germán Dorta

Autora:
Anaclara Mónaco
5.310.988-5

Montevideo, Uruguay
2025

Resumen

La presente monografía propone un análisis de la gubernamentalidad de la gestión del talento en las empresas flexibles. A partir de la herramienta analítica desarrollada por Michael Foucault, se indagan las prácticas, racionalidades y tecnologías que guían la conducta de los trabajadores hacia la figura del “empresario de sí”, modulando subjetividades hacia la autonomía, autogestión y optimización continua, resonando con lógicas neoliberales. Se reflexiona sobre la manera en que el talento es percibido por las empresas flexibles como un recurso estratégico, parte del capital humano del trabajador, por tanto, puede ser identificado, evaluado y potenciado a través de diversas prácticas que logran alinear los objetivos de desarrollo individual, con los de la organización.

Palabras clave: Gestión de talento, Gubernamentalidad, Neoliberalismo, Empresario de sí, Tecnologías.

Agradecimientos

Este trabajo es un mero reflejo de mi necesidad de entender lo que pasa a mi alrededor.

Gracias a todos quienes me acompañaron y apoyaron en este camino,
cada charla y cada silencio me impulsó un poquito más.

A las personas talentosas que me rodean,
a mi familia y amigos,
especialmente a mis abuelas.

Índice

Resumen.....	1
Agradecimientos.....	2
1. Introducción.....	4
2. Gubernamentalidad.....	5
2.1 Evolución del concepto de poder, saber y subjetividad.....	6
2.2 La gubernamentalidad como herramienta de análisis.....	7
3. Apuntes de una genealogía neoliberal y sus racionalidades políticas.....	11
3.1 Del liberalismo clásico al ordoliberalismo.....	11
3.2 Neoliberalismo norteamericano.....	13
3.3 Teoría de capital humano y el empresario de sí.....	14
4. La empresa flexible como dispositivo de gobierno.....	15
5. Gestión de talento en empresas flexibles: una analítica gubernamental.....	19
5.1 Del “empleado” al talento como promoción del “empresario de sí”.....	23
5.2 Integración de la personalidad y subjetividad al desarrollo profesional.....	26
5.3 De tecnologías disciplinarias a tecnologías de gobierno del talento.....	28
5.4 La emergencia de una subjetividad laboral ideal: el talento autogestionado en constante desarrollo.....	34
Conclusión.....	40
Bibliografía.....	43

1. Introducción

En las empresas flexibles es muy común escuchar expresiones como: “sé proactivo y autónomo”, “optimiza los procesos”, “toma *ownership* de los proyectos”, “sé más curioso y busca la manera de innovar”; así como se goza de beneficios como los “*after office*”, el disfrute de la flexibilidad del trabajo remoto en un día de lluvia e incluso la posibilidad de llevar mascota a las oficinas.

Estas prácticas y mensajes no son solo simples *slogans* vacíos propios de publicaciones de *LinkedIn* o tendencias del mundo corporativo. Contrariamente, son estrategias orientadas a cumplir un fin: construir empleados autónomos, en constante desarrollo, adaptables, creativos y por sobre todo, productivos.

Este enfoque en la gestión del talento predomina en empresas flexibles, estas se caracterizan por articular elementos tecno-socio-productivos que dan lugar a novedosas formas de gestión productiva alienadas con la lógica tecnoliberal y su cultura de disrupción e innovación; este tipo de *management* encuentra su inspiración en el sistema económico-político neoliberal donde el ejercicio y regulación de las libertades y la promoción de la autodisciplina, contribuyen a construir subjetividades responsables de su propio desarrollo: empresarios de sí mismos.

El objetivo de esta monografía es desentrañar las lógicas de poder sutil que hacen posible que esto suceda, visibilizar lo naturalizado: ¿cómo se han constituido estas prácticas?, ¿cuáles son los discursos y tecnologías que las justifican?, ¿qué implicaciones tiene para la producción subjetiva y las libertades?

Para abordar estas preguntas, recurriremos a la noción de gubernamentalidad aportada por Michel Foucault (2006) como el arte de gobierno que implica prácticas, discursos y estrategias que se ponen en juego en el proceso de conducción de conductas y que modulan la subjetividad.

Desde esta perspectiva, analizaremos la gestión del talento para comprender por qué las empresas quieren que los empleados sean empresarios de sí y cómo alinean las ambiciones de desarrollo personal con los fines organizacionales. Estas cuestiones suscitan las siguientes interrogantes: ¿existe una relación entre eficiencia y libertad?, ¿cuales son los efectos de establecer la libertad como herramienta?

2. Gubernamentalidad

La elección del marco analítico de la gubernamentalidad se justifica por su capacidad para comprender cómo se gestiona el talento en las empresas flexibles.

Este enfoque permite analizar cuáles son las prácticas, discursos y tecnologías que guían las conductas de los trabajadores hacia la modulación de sujetos autónomos, cuya subjetividad busca ser alineada con los objetivos empresariales.

En este sentido, el análisis se centra en la forma en que el poder opera dentro de las empresas flexibles. El poder no se ejerce de forma arbitraria, sino según reglas, y el estudio de las mismas es lo que Foucault (2006) denomina gubernamentalidad, entendida como

El conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y tácticas que permiten ejercer esa forma (...) de poder que tiene por blanco principal la población, por forma mayor de saber la economía política y por instrumento técnico esencial los dispositivos de seguridad. (p. 136)

Esta noción pasa a ser el lente desde el cual Foucault (2012) desentraña las racionalidades del juego del poder, examinando cómo se manifiesta en la práctica y revelando las reglas implícitas que guían su funcionamiento. De este modo, la gubernamentalidad hace consciente la manera en que los sujetos son gobernados, cómo se gobiernan a sí mismos y las posibilidades de transformar o resistir a dicho poder.

Nikolas Rose et. al (2012) profundizan en esta línea, señala que el poder no se limita al gobierno del Estado a través de las leyes, sino que opera en la vida cotidiana mediante mecanismos sutiles (técnicas, saberes y racionalidades) que moldean las conductas hacia fines específicos, presentados como naturales o inevitables.

Este proceso impacta directamente en la subjetividad y en la manera en que se interpreta al mundo: los hábitos, creencias, pensamientos, percepciones de sí no son enteramente producto del libre albedrío, sino que también es el resultado de influencias externas. Es decir, los deseos que se sienten como propios, en su gran medida, provienen de experiencias y discursos externos; y la manera en que se logra adoptar y apropiarse de “metas”: a través de mecanismos, prácticas, discursos tan sutiles como efectivos que guían las conductas, es lo que Foucault (2012) define como gubernamentalidad: la manera en la que el poder opera desde lo sutil.

2.1 Evolución del concepto de poder, saber y subjetividad

Michel Foucault enfocó sus investigaciones en el estudio de la subjetividad y su relación con la sociedad, el poder, el conocimiento y el discurso. Percibía su obra como un ejercicio constante de experimentación conceptual, más que como el desarrollo de una analítica del poder cerrada.

Hacia 1978, Foucault notó que la forma en la que venía entendiendo el poder tenía algunos vacíos conceptuales, ya que lo describía desde una postura de dominación y control inspirado por dinámicas bélicas: en el juego del poder siempre hay alguien que manda y otro que obedece. En esa perspectiva, no había espacio para la resistencia ni para el cambio; nadie está por fuera del poder, ya que resistirse a él implicaba ejercer otro poder dentro del mismo juego. La sensación era como si el mundo fuese un tablero de ajedrez y los sujetos son fichas que no pueden moverse ni salir del mismo (Foucault, 1975).

Su análisis tenía dos ejes: el poder, entendido no solo como la fuerza prohibitiva y represiva, sino también como algo activo que regula conductas (crea disciplinas y normas a obedecer), y el saber: conformado por los discursos, las ciencias y las disciplinas que crean verdades sobre los sujetos y determinan lo “normal” o la manera en que se debería ser (Foucault, 1975).

El saber y el poder están en una relación codependiente: el poder se apoya en el saber para justificar sus reglas, y el saber recurre al poder para generar credibilidad. Es en este entrecruce del saber y el poder desde donde Foucault (1975) aseguraba que se definía al sujeto: el poder disciplina al individuo y el saber lo define. Por ejemplo: el prisionero en la cárcel o el obrero en la fábrica no solo son disciplinados mediante normas, sino que estos lugares funcionan como “laboratorios” que producen verdades científicas sobre ellos. Por lo que no solo configuran su identidad, sino que influyen en la manera en que se perciben a sí mismos y cómo la sociedad los percibe también.

Desde esta perspectiva, la subjetividad queda “sujetada” en el entramado saber-poder, atrapada en el cruce de estas dos fuerzas sin escapatoria aparente. Es así como Foucault (1975) consideraba la subjetividad como el resultado de dicha relación, sin dejar espacio para la resistencia o transformación.

Sin embargo, Gilles Deleuze (1990a), filósofo contemporáneo a Foucault, insistió en que la subjetividad no solo es el producto pasivo de los poderes y saberes que actúan sobre ella, sino que tiene su propia fuerza independiente de las reglas y discursos externos.

Es así como Foucault (1988) reconoce la necesidad de una tercera dimensión dentro de la dinámica de poder: la subjetividad. Su incorporación abre la posibilidad de pensar un espacio para la resistencia y libertad. Por lo tanto, la subjetividad deja de entenderse únicamente como el efecto de la relación entre saber y poder, y se concibe como un espacio independiente y activo: el modo en que el sujeto se percibe, se piensa, se transforma y elige su propio devenir. Es aquello que se escapa del control de supuestas “verdades” y reglas.

A partir de esta mutación conceptual, Foucault (1988) también redefine el concepto de poder. Abandona la visión de dominación y control, sustituyéndola por otra más dinámica: el poder como un “juego de acciones sobre acciones” (p. 15). Se trata de una relación de interacción e influencia mutua, donde los roles y las acciones pueden cambiar y existe posibilidad de respuesta y maniobra. En este marco, se abre el espacio a una idea central del pensamiento foucaultiano: “el ejercicio de poder consiste en ‘conducir conductas’ y arreglar las probabilidades” (Foucault, 1988, p. 15).

2.2 La gubernamentalidad como herramienta de análisis

Foucault (2006) sitúa el origen de la gubernamentalidad en los inicios de la Edad Moderna, cuando el control del gobierno estatal se enfocó en administrar las poblaciones. Previamente en la Edad Media, el gobierno soberano se centraba en el control del territorio: el rey o el emperador gobernaba “desde afuera” hacia un espacio delimitado, ejerciendo el poder a través de leyes y mandatos autoritarios (Botticelli, 2016).

En la modernidad, el foco se desplazó hacia la población. De manera paralela al surgimiento de disciplinas como la demografía, la estadística o la economía, emergieron nuevas preocupaciones vinculadas a la salud, la educación, la productividad o la mortalidad. A través de la aplicación de censos se comenzó a clasificar, organizar y gestionar a las poblaciones, facilitando la implementación de políticas públicas y la creación de instituciones como escuelas, hospitales y prisiones. De este modo, el control social y, por ende, el ejercicio del poder, adquirió un carácter más descentralizado y sutil, pero eficaz (Rose et al., 2012).

Desde la década de 1980, los estudios sobre gubernamentalidad son considerados una rama dentro de las ciencias sociales. Su foco está en comprender cómo se ejerce el gobierno, pero no limitado al accionar del Estado, sino que permite dar cuenta de cómo el poder se ejecuta operativamente en diversos espacios: las organizaciones, familias, e instituciones, empresas, entre otros. En palabras de Castro-Gómez (2010): “hace particular énfasis en asuntos concernientes al gobierno de la conducta humana en todos sus

contextos por medio de diversas instituciones y agencias, invocando formas particulares de verdad y utilizando diferentes recursos, medios y técnicas.” (p. 243)

Foucault (2006) identifica tres dimensiones operativas y concretas que permiten comprender el funcionamiento de la gubernamentalidad: las prácticas, las racionalidades y las tecnologías.

La primera dimensión, las prácticas, corresponden a lo visible: lo que se dice y hace. No esconden un sentido oculto, ya que tiene sentido en sí misma por el propio acto de hacerlas. Pueden ser discursivas, hablar de cierto modo, definir, diagnosticar; o no discursivas, como medir, registrar, evaluar y organizar (Foucault, 2006).

La segunda dimensión, la racionalidad, remite al por qué, para qué y el cómo de las prácticas. No se trata de una cualidad del “sujeto racional”, sino el sistema de pensamiento que sustenta el funcionamiento de determinadas prácticas.

Toda práctica está atravesada por una racionalidad que define sus objetivos y los medios y estrategias para alcanzarlos. La racionalidad, entonces, orienta la conducta de grupos, instituciones y sociedades, guiando de manera inconsciente y naturalizando conductas, porque no es percibida a simple vista al momento de ejecutar las prácticas, pero están allí (Foucault, 2006).

Finalmente, las tecnologías corresponden a la dimensión estratégica de las prácticas: son los métodos y procedimientos implementados para lograr los objetivos planteados en el entramado del poder. Son el medio a través del cual las prácticas cumplen la racionalidad: dirigen, guían, transforman conductas, buscando conducir la libertad de los individuos, no anularla (Foucault, 1990).

Foucault (1990) clasifica las tecnologías en cuatro tipos: de producción, significación, de dominación y las del yo. Más tarde, se suman las tecnologías de gobierno, situadas entre las de dominación y las del yo.

Las primeras son aquellas que “permiten producir, transformar o manipular cosas”. mientras que las segundas “permiten utilizar signos, sentidos, símbolos o significaciones” (p. 48).

En tercer lugar, las tecnologías de dominación tienen el fin de dominar, sometiendo conductas por la fuerza: Foucault (1990) las describe como las que objetivan al sujeto, por ejemplo: la tortura, la prisión o la esclavitud.

Por otro lado, las tecnologías del yo son aquellas que "permiten a los individuos efectuar,

por cuenta propia o con ayuda de otros, cierto tipo de operaciones sobre su cuerpo y sobre su alma, pensamientos o conducta" (Foucault. 1990, p. 48), con el fin de transformarse a sí mismos constituirse como sujetos en "su mejor versión".

Foucault (1990) sitúa su origen en el cruce de dos tradiciones: la filosofía grecorromana y su mandato del "cuidado de sí", entendido como un principio de vida ético y político que se ejercía a través de prácticas cotidianas como la meditación, el escribir diarios o el diálogo con un maestro. Estas actividades se orientaban hacia la búsqueda de una libertad, entendida no como un estado, sino como prácticas que invitan a la transformación personal mediante el autoexamen, posibilitando una forma de autogobierno que tiene como eje el cuidado de sí.

La segunda tradición es la cristiana con su mandato del "conocimiento de sí", que a través de prácticas como la confesión pastoral se buscaba un supuesto cuidado de sí pero en este caso, el fin del autoconocimiento estaba subordinado hacia un interés externo: la legitimidad cristiana.

En la modernidad, las tecnologías del yo articulan elementos del "cuidado de sí" y el "conocimiento de sí". A través de la autonomía y voluntariedad de las personas hacia prácticas entendidas como beneficiosas, se configuran modos de subjetividad alienados con fines específicos, correspondiendo a una forma de control sutil (Foucault, 1990).

Finalmente, entre las tecnologías de dominación y las del yo, se sitúan las tecnologías de gobierno. En palabras de Foucault (1990)

Es caracterizado como punto de contacto entre la tecnología política de los individuos y las tecnologías de uno mismo 'Gobernar' es siempre un difícil y versátil equilibrio, con conflictos y complementariedades, entre las técnicas que aseguran la coerción y los procesos a través de los cuales el "uno mismo" es construido y modificado por sí mismo. (p. 34)

Porque, al igual que las de dominación, imponen y determinan las conductas desde afuera, pero lo hacen presuponiendo la capacidad de elección y libertad, como las tecnologías del yo. Su eficacia radica en la producción de subjetividades autopercebidas como autónomas, ya que no operan desde la fuerza, sino que orientan los deseos, aspiraciones y creencias de las personas hacia fines alineados con objetivos del poder (Foucault, 1990). En este sentido, Castro-Gómez (2010) agrega:

La meta de estas tecnologías es la autorregulación: que el gobernado haga coincidir sus propios deseos, decisiones, esperanzas, necesidades y estilos de vida con objetivos gubernamentales fijados de antemano. Por eso gobernar no significa

obligar a que otros se comporten de cierta forma (y en contra de su voluntad), sino lograr que esa conducta sea vista por los gobernados mismos como buena, honorable, digna y, por encima de todo, como propia, como proveniente de su libertad. (p. 13)

Las tecnologías de gobierno son centrales en el liberalismo y la razón de su continuidad hasta la actualidad con el neoliberalismo, ya que su modo de ejercer el poder no es desde la imposición, sino mediante la configuración y aceptación de supuestos vinculados a la mejora constante, la productividad y el progreso individual. Se logra que los sujetos mismos quieran adaptarse a sus reglas, encarnando estos ideales de manera que pareciera que es algo que se elige creer y hacer voluntariamente, cuando no es así.

Se podría decir entonces, que no es una cuestión de engaño que impide visibilizar la proveniencia de ciertos deseos o aspiraciones, sino que al influir en la moral de las personas, se configuran formas de sujeción presentadas como “buenas”, llevando así a que los individuos acepten ciertas “condiciones de aceptabilidad” y se adapten a las reglas del juego neoliberal.

Así, el neoliberalismo, es entendido por Foucault (2012) como un proyecto político que redefine el gobierno a través de la promoción del autogobierno, creando sujetos autónomos, competitivos y responsables de sí mismos: “empresarios de sí” que gestionan su propio capital humano, percibiendo su vida, tiempo y capacidades como recursos que deben ser invertidos y optimizados. La cuestión central es que el deseo de ejecutar ciertas prácticas no surge del libre albedrío, sino que está impregnado por normas, valores y expectativas sociales externas.

Analizar la gestión del talento desde esta perspectiva permite el entendimiento de los discursos y las prácticas concretas que las empresas flexibles utilizan para producir y reproducir “verdades” sobre lo que significa ser un trabajador responsable, autónomo y productivo. Es por esto que, para entender en profundidad las racionalidades de la gestión talento en las empresas flexibles, resulta prioritario entender el origen de esta forma de gobierno y racionalidad, así como comprender el modo en que el mercado se convirtió en el modelo de organización de toda la sociedad, de las empresas y de la vida individual.

3. Apuntes de una genealogía neoliberal y sus racionalidades políticas

3.1 Del liberalismo clásico al ordoliberalismo

El neoliberalismo tal como lo conocemos hoy tiene sus raíces en el liberalismo clásico, corriente de pensamiento surgida entre los siglos XVIII–XIX, en el contexto de la Revolución Industrial y el auge del capitalismo burgués (Velázquez, 2021).

Entendida por Foucault (2012) como un arte de gobierno y racionalidad política y cultural, pisa fuerte en la mutación radical de quitar del centro regulatorio al Estado y propiciar su intervención solo en cuestiones de seguridad y justicia, siendo este el principio fundamental del liberalismo clásico: *laissez-faire*, *laissez passer*, que significa “dejar hacer, dejar pasar”. A partir de este principio, se busca que las fuerzas del mercado sean quienes regulen la economía, abogando por la mínima intervención estatal.

La manera de gobernar estaba centrada en la producción y gestión de libertades: defiende el libre mercado, la libertad de expresión y la competencia sin regulación. La intervención estatal se limita a la protección de estas libertades, aplicando impuestos y regulaciones fiscales con el fin de evitar monopolios y defender el funcionamiento natural del mercado.

A diferencia de regímenes autoritarios, el liberalismo regula sin imponer coercitivamente ya que se basa en una visión “naturalista” del mercado: las políticas que se implementan están únicamente inspiradas por las “leyes naturales” de la economía como la oferta y la demanda, la inflación y el desempleo, dejando de lado consideraciones éticas o de justicia social.

El poder es ejercido a través del equilibrio entre la libertad y la seguridad. Aunque el liberalismo fabrica libertades, interviene cuando se pone en riesgo el “orden natural” de la sociedad: crisis económicas, sociales, protestas y más fenómenos que puedan amenazar la estabilidad de las “reglas del juego”, mediante mecanismos como: uso de fuerza policial, limitación de libertad, cambios en las leyes, entre otros. Se aplican bajo el supuesto de protección de la libertad, pero estas prácticas pueden ser tan restrictivas como las de un régimen autoritario (Foucault, 2012).

El liberalismo sufre algunos ajustes en el contexto de la Alemania posguerra para responder a economías devastadas, y es así cómo se reinventa el liberalismo clásico, dando lugar al ordoliberalismo.

La gran diferencia con el liberalismo, es que el ordoliberalismo percibe al mercado como antinatural, no existe si nadie piensa sus reglas. Por lo que el rol del Estado pasa a ser de juez a arquitecto, significando que no solo interviene en momentos críticos, sino que toma

un rol activo en la creación de marcos institucionales para garantizar la libertad económica y la competencia. La cuestión ya no es si el estado interviene o no, sino, cómo tiene que intervenir (Foucault, 2012).

En consecuencia, el Estado toma un rol activo en la protección de libertades económicas: se involucra en la creación de leyes e instituciones que garantizan el correcto funcionamiento de la economía y la competencia, con el fin de mantener la equidad en el orden social.

Al garantizar la libertad de precios y de competencia se genera un consenso político permanente entre los trabajadores, empresas, sindicatos y todos quienes participan libremente en el mercado. Aquí comienza un hecho o idea fundamental del pensamiento de Foucault (2012) y que prevalece hasta el día de hoy: la economía se convierte en creadora del derecho público, ya que el crecimiento económico y la competencia libre produce legitimidad para el Estado; éxito económico entendido como la alta empleabilidad, la inversión y la estabilidad económica que, a su vez, justifican y sostienen al Estado.

Según esta lógica, un Estado que viola las libertades económicas individuales pierde representatividad política. Es así como la economía pasa de ser un ámbito técnico a convertirse en el motor de legitimidad política.

La libertad económica es percibida entonces como el valor supremo y es el mercado quien define lo equitativo y lo legítimo. El Estado pierde su rol central como único regulador y ya no se impone mediante la fuerza ni interviene únicamente para prevenir riesgos que amenacen la estabilidad. Ahora son todos los actores participantes del mercado económico: trabajadores, emprendedores, sindicatos, empresas, quienes adoptan y reproducen las reglas del sistema, a la misma vez que sostienen un orden de control sutil y eficaz (Foucault, 2012).

Es así como el ordoliberalismo sienta las bases para entender la economía como un orden político más que una mera teoría. El Estado ya no es más el único ente regulatorio, ahora el gobierno se descentraliza hacia una red de dispositivos que incluyen empresas, tecnologías, individuos, discursos y prácticas cotidianas. Es decir, se experimenta una mutación crucial en el ejercicio del poder que evoluciona en un neoliberalismo como forma de gubernamentalidad que moldea sociedades y subjetividades.

3.2 Neoliberalismo norteamericano

El orden político y económico ordoliberal cruza el océano Atlántico y es adaptado y expandido en Estados Unidos en los '70, bajo lo que hoy conocemos con el nombre de neoliberalismo norteamericano. Pero su consolidación e influencia política se da a nivel mundial en los '80 bajo los gobiernos de Ronald Reagan en Estados Unidos (1981-1989) y Margaret Thatcher en Reino Unido (1979-1990) (Velázquez, 2021).

El neoliberalismo norteamericano no implica una ruptura, sino el perfeccionamiento del proyecto ordoliberal; se sigue gobernando mediante la gestión de las libertades, pero con una búsqueda aún más profunda de la configuración de la lógica mercantil por parte de los individuos, impactando directamente en sus subjetividades. Esta es la diferencia crucial y el punto de quiebre completo: los individuos comienzan a autoperibirse como “empresarios de sí mismos” (Foucault, 2012), habiendo una gestión de la vida bajo lógicas de inversión y beneficio.

Es en este punto donde se hace aún más necesaria la analítica de la gubernamentalidad para entender cómo ha sido posible: ¿en qué momento se empiezan a considerar las acciones en una lógica de costo-beneficio?, ¿por qué antes de hacer algo, se evalúa si es rentable?, “¿vale la pena invertir en esto?, ¿qué beneficios trae?”; todas estas interrogantes que hoy día se naturalizan no vienen del azar, sino que están inscritas en una intención neoliberal que busca que los sujetos puedan encarnar la lógica mercantil en la vida diaria; esto se logra redefiniendo la libertad como empresarialidad. El neoliberalismo tiene una intención clara que las personas gestionen su vida como si fuese una empresa: optimizarse a sí mismos a través de la inversión en educación, salud, red de contactos, con el fin de maximizar su valor y mantenerse competentes en el mercado.

En este sentido, el neoliberalismo se entiende como una racionalidad política que redefine el vínculo entre el individuo, el Estado y la sociedad (Brown, 2019). A diferencia del ordoliberalismo, que se limitaba a la acción entre el mercado y el Estado, el neoliberalismo convierte al mercado en un principio organizador de la vida en todas sus formas, ya que este es ahora tomado como una manera de pensar y de existir en el mundo, no solo en términos económicos y políticos, sino que se adentra en las prácticas cotidianas.

Por consiguiente, la relación entre el gobernante y gobernado se redefine, ya que, al reivindicar la libertad individual frente al Estado, se promueve la idea de que cada persona es responsable de su éxito económico. Así, el poder opera desde la influencia de los deseos y decisiones de las personas, buscando que produzcan en función del orden económico.

3.3 Teoría de capital humano y el empresario de sí

Es incuestionable el impacto que tiene la racionalidad neoliberal en la noción de *homoeconomicus*, que tradicionalmente era concebido como un actor racional limitado a intercambiar bienes en el mercado con el único fin de maximizar sus ganancias. Ahora bien, en el neoliberalismo, la figura del *homoeconomicus* sufre una transformación radical: adopta la lógica mercantil inscrita en discursos meritocráticos: el éxito o el fracaso de la persona recae en sí mismo, naturalizando desigualdades e invisibilizando ineficiencias estructurales a nivel del sistema. Es así como el *homoeconomicus* es ahora percibido como “empresario de sí”; Foucault (2012) analiza esta mutación conceptual a partir de la actualización del concepto de trabajo desde la perspectiva del trabajador realizada por Becker y Schultz. Según los autores, el trabajador comienza a tener un rol más activo y el salario ya no es percibido como el precio de la fuerza de trabajo, sino que es el reflejo de la renta generada por su “capital humano”.

Foucault (2012) señala que la teoría del capital humano es fundamental en la reconfiguración del neoliberalismo; se refiere a los elementos tanto adquiridos como innatos que posee el individuo: su genética, sus habilidades, el nivel de educación y de cultura, su salud, las redes sociales donde se maneja y su reputación.

En este sentido, los individuos perciben que todos estos aspectos pueden ser optimizados a partir de la inversión en sí mismos con el fin de aumentar su capital y valor como capital humano, por ejemplo: anotarse en una carrera universitaria para obtener mayores ingresos a largo plazo, invertir en salud y educación para mejorar las ventajas de su descendencia e incluso emigrar a un país se puede interpretar como una estrategia de inversión a largo plazo; y no solo el acto de invertir de reinterpreta, sino también el de consumir: se consume en base a conveniencias, tanto de tiempos como de recursos y costos (Foucault, 2012).

Ya no se trata solo de vender la fuerza de trabajo, sino en invertir constantemente en uno mismo, optimizar cualquier aspecto propio que pueda ser mejorado para aumentar el valor como capital humano, con el fin de mantenerse competentes y redituables en el mercado.

El capital humano no es separable del individuo: es su cuerpo, su mente y su red social. Esta fusión entre economía y biología convierte a la vida misma en un activo que puede y debe ser gestionado y optimizado. Esto no significa que siempre se actúe de modo racionalmente económico, sino que la conducta se vuelve gobernable ya que puede ser analizada y moldeada bajo esta lógica (Foucault, 2012).

Bajo el neoliberalismo, el Estado cumple el rol de estrategia que crea las condiciones para que haya competencia, garantizando que todos puedan ser “empresarios de sí mismos” a través de políticas educativas que fomenten habilidades rentables, sistemas de salud que maximicen la productividad y leyes migratorias para atraer talentos, entre otros. Aquí se puede observar como la gobernabilidad neoliberal no se ejerce mediante coerción directa, sino de manera dispersa a través de diferentes variables que orientan las conductas, sin “atacarlas” explícitamente (Foucault, 2012).

Así, el neoliberalismo logra modular la subjetividad humana, dando un paso más allá de su función de legitimidad económica. Logra que la lógica mercantil se impregne en el ser de las personas, convirtiéndose en casi un principio ético: existir ya no parece ser un fin en sí mismo, sino que la existencia es percibida como un elemento que puede y debe ser administrado y optimizado para maximizar su rentabilidad. En este contexto, lo valioso de las personas termina recayendo en su capacidad productiva.

De este modo, cada decisión tomada es evaluada considerando su rentabilidad futura y así, no solo que cada aspecto de la vida se vuelve un lugar de competencia sino que se refuerzan discursos meritocráticos: la responsabilidad del éxito o el fracaso recae en el propio sujeto, porque se entiende que si alguien posee bajos ingresos, no tiene trabajo o tiene problemas de salud es porque gestionó mal su capital humano: no estudió o no se cuidó lo suficiente, invisibilizando y naturalizando estructuras económicas injustas y desigualdades como diferencias sociales, herencia de clase o la discriminación, atribuyendo cada devenir al "esfuerzo" individual de cada uno.

4. La empresa flexible como dispositivo de gobierno

El análisis de la gestión del talento se enmarcará en las empresas flexibles, ya que representan la radicalización de las lógicas neoliberales a partir del uso de las tecnologías. Estas operan como dispositivos de gobierno ya que pueden ser entendidas como “un específico entramado heterogéneo de prácticas discursivas y no discursivas, articuladas por una específica racionalidad práctica o programa de gobierno que define ciertos objetivos, medios y estrategias empresariales, y configura un espacio de conducción de la conducta de los sujetos laborales a través de la estructuración de un campo posible de acciones” (Stecher, 2015, p. 1786).

Para comprender cómo las empresas flexibles ejercen el poder, es necesario revisar el motivo de su aparición: la profunda transformación capitalista, donde, gracias a la aparición de las tecnologías, se pasó de un capitalismo de producción (centrado en materias primas y

manufactura industrial) a un capitalismo informático y financiero, enfocado en la venta de servicios y gestión de datos intangibles (Deleuze, 1990b). En este contexto, el capitalismo de producción estaba inscripto en lo que Deleuze (1990b), retomando el análisis foucaultiano del poder, denominó “sociedades disciplinarias”.

Allí, el poder era normativo y disciplinario, organizado en torno a instituciones cerradas y cada una con sus propias normas y lógicas de vigilancia: la familia, las escuelas, el cuartel, la fábrica, los hospitales y la cárcel. Su objetivo era “concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el tiempo, componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva cuyo efecto debe superar la suma de las fuerzas componentes” (Deleuze, 1990b, p. 150).

Las fábricas, por ejemplo, conformaban una institución cerrada y aislada, la cual gracias a su disposición se garantizaba que el control tanto físico como normativo sea lo más accesible posible, facilitando una vigilancia sencilla y la normalización de las conductas. Cada lugar, tarea y tiempo estaba calculado minuciosamente para moldear cuerpos dóciles: trabajadores útiles y obedientes según los requerimientos de la producción (Foucault, 1975). En este contexto, el poder en las sociedades disciplinarias operaba de manera que se conforme una subjetividad específica a través de la vigilancia centralizada, normas y jerarquías sólidas. Era, como señala Foucault (1975) masificador e individuante a la vez porque producía cuerpos colectivos pero a su vez, reafirmaba su individualidad.

Con el desarrollo de las tecnologías informáticas, las instituciones disciplinarias comenzaron a perder eficacia en términos de control. El encierro ya no alcanzaba para controlar la totalidad de la vida, dando lugar a lo que Deleuze (1990b) denominó “sociedades de control”. En ellas, el poder se ejerce de manera flexible, abierta y continua; ya no depende de la coerción visible, sino que opera a través de dispositivos informáticos, plataformas y algoritmos que regulan los comportamientos en tiempo real.

Así, la fábrica es reemplazada por la empresa: una red “etérea”, donde la vigilancia, la evaluación y la competencia ya no requieren fisicalidad, sino conectividad e inmediatez.

Para comprender las lógicas de las empresas flexibles actuales, resulta clave observar sus orígenes en el Silicon Valley de los años sesenta, cuna del espíritu tecnoliberal. Allí surgió una nueva forma de pensar y organizar el mundo, basado en la creencia de que la tecnología podía ofrecer soluciones innovadoras, para hacer del mundo un lugar mejor (Sadín, 2020).

Allí surgieron las *start-ups*, definidas como “un tipo de emprendimiento económico emergente que pretende desarrollar un nuevo negocio vinculado a lo IT, y que se apoya en un capital de riesgo, es decir, fondos que se arriesgan a sectores dinámicos de la

economía.” (Sadín, 2020, p. 20). Se consolidan como la “eterna juventud del capitalismo”, ya que la materia prima deja de ser bienes tangibles, sino datos: clics, tiempo de atención a contenidos en dispositivos o interacciones digitales, que se convierten en oportunidades de negocio.

El tecnoliberalismo, a diferencia del neoliberalismo, convierte cada aspecto de la vida y del trabajo en algo que se puede medir, controlar y convertir en datos para sacar provecho económico (Sadín, 2020). De este modo, consume la aspiración máxima del capitalismo de expandirse sin límites, abarcando no solo la economía, sino cada aspecto de la vida cotidiana.

El discurso fundacional de Silicon Valley consta de tres pilares: la disrupción e innovación, la fé absoluta en la tecnología y la meritocracia. Bajo esta narrativa, se entendía que cualquier persona con una computadora, habilidades técnicas, creatividad y ambición podía conseguir el éxito entendido como libertad económica, reforzando discursos de responsabilidad individual (Sadín, 2020).

En consecuencia, el ambiente laboral se presenta como flexible y relajado: sin horarios fijos ni código de vestimenta, se promueve el trabajo remoto y los espacios de la oficina son lugares sociables y creativos, por lo que se respira un espíritu colaborativo y horizontal que diluye las jerarquías estrictas. Sin embargo, detrás de esta libertad, se experimenta una presión constante por innovar, llevando a los trabajadores a experimentar grandes niveles de estrés por encontrar ese *insight* revelador que los catapultará hacia su éxito profesional. Así, ponen a disposición la subjetividad entera (sus emociones, intereses, energía) al servicio de la producción, viviendo al límite de la autoexplotación (Sadín, 2020).

Las empresas flexibles contemporáneas se inspiran en esta lógica, consolidándolas. Estas se caracterizan por articular elementos tecno-socio-productivos y han encontrado la manera de adaptarse al capitalismo informático a partir de la transformación de modos de gestión, organización y producción del trabajo. De este modo, sus dinámicas laborales son eminentemente flexibles y abiertas, alineándose así con las maneras de ejercer el poder congruentes a las racionalidades neoliberales: de manera sutil y operando a través de discursos culturales y prácticas organizacionales que conducen las conductas de los trabajadores hacia la toma de decisiones voluntarias pero alineadas con los objetivos empresariales (Stecher, 2015).

La esencia de las empresas flexibles está en la innovación y el uso intensivo de las tecnologías para la optimización de procesos a través de automatizaciones digitales. Desde esta base se reconfigura la producción, permitiendo así una alta capacidad de adaptación y

respuesta ante diferentes escenarios. A su vez, la conectividad permite que la organización del trabajo se estructure bajo una lógica de “red descentralizada”, la cual implica que los empleados puedan trabajar desde cualquier lugar del mundo y los equipos operen de manera distribuida sin perder la eficacia. Las plataformas digitales, la conectividad y la comunicación permiten una respuesta rápida y en tiempo real ante cambios y demandas del entorno (Stecher, 2015).

Esta representa una de las diferencias principales con las fábricas: su estructura. Las empresas flexibles no tienen estructuras rígidas como las fábricas, sino que se caracterizan por ser fluidas, dinámicas y abiertas. Esto permite que el trabajo se reorganice constantemente: los equipos se arman y desarman según los proyectos y las devoluciones en tiempo real permite realizar ajustes la cadena de producción de manera inmediata, cuando, en las fábricas, se debe planificar a largo plazo los sistemas de producción en masa (Stecher, 2015).

En este nuevo modelo, la figura autoritaria del jefe que monitorea de manera física y coercitiva la actividad desaparece: el control se descentraliza hacia aplicaciones de vigilancia que monitorean la productividad y calidad del trabajo continuamente y de manera remota. Esta reconfiguración difumina los límites entre la vida privada y laboral, ya que la conectividad permanente y el monitoreo constante invaden el espacio personal, redefiniendo así la experiencia subjetiva del trabajo. Como señala Stecher (2015), la subjetividad laboral implica las “modalidades de experimentar e interpretar la experiencia laboral y de constituirse como sujeto laboral de un cierto tipo con particulares modos de pensar, sentir y actuar respecto a sí mismo, los otros y el mundo en tanto trabajador” (p. 1780).

En este contexto laboral donde reina la inmediatez, la agilidad y la competencia, los empleados se ven obligados a ser altamente flexibles para poder adaptarse a los cambios de manera rápida, resolviendo diversos conflictos y tomando diferentes responsabilidades según las necesidades que surjan (Stecher, 2015). Ya no se trata de trabajadores que cumplen tareas mecánicas en un espacio cerrado bajo un horario fijo y supervisión directa. En cambio, las empresas flexibles (al igual que ocurre en el modo de gobierno neoliberal) crean marcos normativos y regulan el desarrollo continuo de sus empleados en función de sus objetivos de negocio.

Esta dinámica genera una sensación de presión constante por mantenerse actualizado para seguir siendo relevantes y evitar ser descartados por la empresa. Así, los trabajadores reproducen la lógica del “empresario de sí”, gestionando estratégicamente su capital

humano: invierten en su formación, evalúan sus competencias y entrenan sus habilidades con el fin de preservar su competitividad. La subjetividad se convierte así en un proyecto en constante desarrollo, que parece ser nunca suficiente.

De este modo, los espacios laborales flexibles se configuran como entornos de competencia y mejora continua, donde la empresa brinda recursos para que el empleado pueda crecer tanto profesional como personalmente. Pero esta intención de desarrollo nunca es neutral, así como en el neoliberalismo, está guiado por intereses externos, en este caso organizacionales, que modulan la subjetividad laboral deseada: autónomos, capaces de autogestionar su desempeño y volcar toda su personalidad al servicio de la empresa.

Por esta razón, considero crucial analizar cómo se gestiona el talento en las empresas flexibles y cómo se ha transformado el ejercicio del poder en el entorno laboral. Entender por qué se habla de “talento” en lugar de “empleados”, identificar los discursos que avalan estas “verdades” sobre la subjetividad laboral ideal y de qué manera las prácticas laborales naturalizan y reproducen este tipo de subjetividades, al mismo tiempo que las producen.

5. Gestión de talento en empresas flexibles: una analítica gubernamental

La analítica de la gubernamentalidad permite comprender la gestión del talento como una racionalidad inscrita en un dispositivo de gobierno: las empresas flexibles. Se las entiende como racionalidad porque corresponde a un sistema construido en base a conceptos, discursos y saberes científicos y que, mediante la aplicación de tecnologías, guían las conductas de los trabajadores e influyen en la experiencia laboral. Este proceso no opera por coerción directa, sino a través de la generación y naturalización de hábitos y prácticas, apostando por la capacidad de elección de los individuos y así, configurando subjetividades autónomas alineadas con los objetivos empresariales.

En este sentido, la gestión del talento resulta una racionalidad crucial para cumplir este cometido. A través de prácticas estratégicas como el reclutamiento y selección, procesos de inducción, capacitaciones y desarrollo, planes de carrera, evaluaciones de desempeño y de sucesión, tiene el fin de seleccionar, desarrollar y retener a los trabajadores, bajo el entendimiento de que estos son un recurso clave para la competitividad de la empresa (Onuorah, 2023).

La justificación de esta racionalidad reside en la idea de que el talento humano, gestionado de una manera estratégica y personalizada puede incrementar la eficiencia de los procesos de trabajo y por ende, la productividad empresarial (Poveda, 2018).

Entendemos al talento como una combinación compleja de capacidades, competencias, conocimientos, motivación, actitud y potencial de crecimiento que permiten a una persona generar un impacto diferencial o destacar en un contexto determinado (Gallardo et al., 2013). En esta línea, se define al talento como

Una mezcla única de inteligencia innata o capacidad cerebral, más un cierto grado de creatividad o la capacidad de ir más allá de los estereotipos establecidos y proporcionar soluciones innovadoras a los problemas de su mundo cotidiano, además de habilidades personales que lo hacen efectivo en sus relaciones con sus pares, sus superiores y sus subordinados [traducción propia] (Hinrichs, 1966, citado por Gallardo et al., 2013, p. 293).

En la revisión bibliográfica se ha encontrado que no existe un consenso a la hora de definir qué se entiende por talento en el ámbito laboral. Dada esta problemática, Gallardo et al. (2013), reúnen en un artículo académico las diferentes perspectivas, logrando así integrar los diversos puntos de vista en dos categorías: el talento como objeto y el talento como sujeto.

El talento como objeto es entendido como “la habilidad innata que se manifiesta en un campo particular (...) una capacidad por encima del promedio para una función específica o un rango de funciones. (...) hace que quienes la poseen, desarrollan y utilizan destaquen por encima de sus pares en el área específica de su talento.” [traducción propia] (Gallardo et al., 2013, p. 293).

En el ámbito laboral el talento como objeto se puede manifestar como una habilidad innata en un campo específico, imposible de desarrollar a través de formación; también como maestría, donde el excelente desempeño es fruto de dedicación, práctica y esfuerzo; como compromiso, reflejado en la actitud y motivación de la persona para contribuir a las metas organizacionales; y por último, como ajuste o correspondencia entre la persona y la empresa; la idea central es que lo que destaca en un entorno, puede no hacerlo en otro (Gallardo et al., 2013).

El segundo enfoque, el talento como sujeto, es más contemporáneo y coexiste con el de “talento como objeto”. En el ámbito laboral, se utiliza como sinónimo de “empleados” o “candidatos” y tiene dos categorías diferentes: inclusivo/exclusivo y altos desempeñadores/alto potencial (Gallardo et al., 2013).

El enfoque inclusivo reconoce a todos los trabajadores como talento, con fortalezas en un campo específico que pueden ser utilizados y desarrollados para aportar valor a la organización. El enfoque exclusivo, contrariamente, tiene un tinte más elitista, porque sólo considera talento a “(...) aquellos individuos que pueden marcar la diferencia en el desempeño organizacional, ya sea a través de su contribución inmediata o a largo plazo demostrando los niveles más altos de potencial.” [traducción propia] (Gallardo et. al, 2013, p. 295).

Por otro lado, percibir el talento como los altos desempeñadores implica sólo reconocer quienes demuestran un rendimiento excepcional en la organización, destacando a aquellos con capacidad de innovación y búsqueda por contribuir con el éxito organizacional.

Por último, el talento como alto potencial se refiere a aquellos empleados que, al demostrar motivación y cualidades por encima de sus pares, tienen la capacidad para en un futuro poder asumir mayores retos dentro de la organización (Gallardo et. al, 2013).

Si bien no existe un consenso sobre el significado del talento en el ámbito laboral, la literatura revisada coincide en resaltar el valor del talento por el impacto positivo que genera en el desempeño laboral, destacando su capacidad de contribución al logro de los objetivos organizacionales. Así, el talento es concebido por la empresa como un recurso a optimizar y como un valor, ya que es fuente de productividad empresarial.

En este sentido, el rol del gestor del talento consiste en fortalecer su desarrollo mediante la promoción de una cultura laboral sólida, facilitando la comunicación entre equipos y así, mejorar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. La eficacia de estas prácticas radica en su alineación con las metas de la organización, por esto, es crucial el profundo entendimiento de cuáles son las habilidades y competencias más importantes que los empleados deben desarrollar para alcanzar los objetivos y así lograr que éstos adopten necesidades corporativas como si fuesen propias (Onuorah, 2023).

Siguiendo el análisis de la gubernamentalidad realizado por Stechter (2015), se examinarán tres ejes fundamentales: el poder, el saber y la subjetivación.

El análisis del poder implica realizar una exploración cuasi-genealógica, ya que busca el entendimiento de cómo

Una situación específica se configuró como problemática para ciertas agencias y autoridades, dando paso a intervenciones y técnicas (dimensión tecnológica) para conducir la conducta de colectivos e individuos hacia objetivos puntuales considerados deseables; objetivos locales que eventualmente resuenan con

determinados fines políticos, morales, sociales más amplios de una cierta racionalidad política. (Stecher, 2015, p. 1782)

En el caso de la gestión del talento, se hace necesario realizarnos una serie de preguntas vinculadas a la problemática inicial, por ejemplo: ¿en qué momento histórico las empresas entendieron que necesitaban empleados más “autónomos” y “creativos”, dejando atrás la gestión tradicional de los trabajadores?, ¿cuál fue el rol de las empresas de tecnología en esta redefinición?, ¿qué prácticas de la gestión de talento refuerzan la figura del “empresario de sí” autónomos y auto optimizados? y ¿cómo estas reproducen la lógica del capital humano y la meritocracia neoliberal?

Realizar un análisis desde el saber, implica entender cuales son los discursos, disciplinas o “verdades” que estandarizan lo normal, legitiman la problemática, los objetivos de gobierno, las tecnologías y las autoridades (Stecher, 2015).

En este caso, es menester preguntarnos: ¿cuáles son los saberes que legitiman la necesidad de la gestión del talento en las empresas?, ¿cómo los discursos sobre innovación, disrupción y transformación digital han reconfigurado las “verdades” sobre el trabajador ideal?, ¿a través de qué tecnologías se producen y reproducen estas “verdades” sobre el talento?, ¿qué papel juegan las consultoras de Recursos Humanos (McKinsey, Great Place To Work) y plataformas como *LinkedIn* como dispositivos subjetivación, de producción y circulación de “verdades” sobre la gestión del talento?

Por último, analizar la dimensión de la subjetivación requiere indagar en

la ética o el modo de relación del sujeto consigo mismo (subjetivación) que es alentada en un escenario social específico por la particular racionalidad de gobierno y sus juegos de verdad (asujetamiento); esto es, un análisis de los procesos de subjetificación o de producción de subjetividades de un cierto tipo en el marco de ciertas relaciones históricas de saber/poder. (Stecher, 2015, p. 1782)

Para dilucidar esta cuestión, indagaremos en identificar la subjetividad laboral ideal que promueve la gestión de talento en empresas flexibles y cómo se diferencia del modelo tradicional de empleado, las prácticas que modulan la subjetividad del “talento”, cómo se gestiona la libertad en los contextos laborales, las tecnologías de autoevaluación que son implementadas con el fin de promover la auto responsabilización sobre el propio desarrollo profesional y los efectos y formas de resistencia emergentes frente a la gestión del talento.

Es a partir de estas tres dimensiones conceptuales, desde donde analizaremos la gubernamentalidad de la gestión del talento. Para eso, destacaremos cuatro aspectos de la racionalidad que configuran la subjetividad laboral en las empresas flexibles y que resuenan

profundamente con las racionalidades neoliberales. En primer lugar, la transición Del “empleado” al talento como promoción del “empresario de sí”; en segundo lugar, La integración de la personalidad y subjetividad al desarrollo profesional, en tercer lugar, De tecnologías disciplinarias a tecnologías de gobierno del talento y, por último, La emergencia de una subjetividad laboral ideal: el talento autogestionado en constante desarrollo.

5.1 Del “empleado” al talento como promoción del “empresario de sí”

La transición del “empleado” al talento como “empresario de sí” al hacer referencia a los trabajadores, deja entrever una mutación que va más allá de la nomenclatura, sino que refleja una profunda transformación en la experiencia laboral y la modulación de las subjetividades. Supone pasar de una docilidad física y disciplinaria característica de las fábricas, a la configuración de una lógica empresarial, donde el talento o lo subjetivo del trabajador es captado como recurso a optimizar en pos de la productividad empresarial.

En el modelo capitalista de producción, el ejercicio del poder estaba orientado al control minucioso del cuerpo del trabajador: su ubicación en el espacio y la regulación estricta del tiempo y actividad. A través de precisos controles y dinámicas de vigilancia, sanción y monotonía, se buscaba moldear cuerpos productivos y obedientes, sujetos pasivos cuyo valor residía en su fuerza física y productividad, estando siempre limitados por las exigencias de la fábrica. Como señala Foucault (1975): la disciplina fabrica cuerpos dóciles y útiles, pero sumisos. El trabajador era percibido como un sujeto económico pasivo, abocado enteramente a la producción y su salario era el reflejo de su fuerza de trabajo enmarcado en un lugar y tiempo definido donde no existía espacio para manifestar su singularidad o personalidad única.

En el análisis que Foucault (2012) realiza del neoliberalismo, trae la reconfiguración de la definición del trabajador desarrollada por Schultz y Becker, que supuso la irrupción de la teoría del capital humano.

En esta línea, se reconoce al trabajador como un agente económico activo: el salario ya no corresponde a la fuerza física del trabajo, sino que es reflejo de atributos tanto innatos como natos que posee el individuo: habilidades, ambiciones, educación, salud y entorno social, entre otros. De esta manera, el trabajador adopta la lógica mercantil gestionando su vida como una empresa, invirtiendo en su propio capital humano de manera que sea rentable en el mercado; es un “empresario de sí” (Foucault, 2012).

En este marco, el talento del empleado es entendido como parte de su capital humano: sus habilidades, competencias, emociones y ambiciones son percibidos por las empresas

flexibles como recursos que pueden y deben ser gestionados estratégicamente tanto por él mismo como por la empresa, en pos de mayor rentabilidad y productividad empresarial.

Así, la resignificación del “empleado” como “talento” es consecuencia de este cambio de paradigma: el llamar “talento” a los empleados implica reconocer la singularidad de los trabajadores y el valor agregado que le puede aportar al rol.

En esta línea, la gestión del talento en empresas flexibles tiene el desafío de relacionar las capacidades y competencias de los empleados que son clave para el buen desempeño laboral, con las motivaciones de desarrollo y bienestar personal y profesional (Poveda, 2018). Partiendo de la premisa de que, si los trabajadores logran sus objetivos profesionales y personales, es muy probable que las metas de la empresa también se cumplan.

El desafío de la gestión del talento es, entonces, poder alinear ambos objetivos promoviendo una cultura de autenticidad y desarrollo individual. No obstante, este foco en el desarrollo responde a una racionalidad neoliberal que refuerza la autorregulación y optimización, con el fin de aumentar la productividad y así, poder así cumplir los objetivos de negocio.

La subjetividad laboral se modula a través de tecnologías de gobierno (evaluaciones de desempeño, instancias de *feedback* y planes de carrera) y prácticas y discursos orientados a la innovación y disrupción. Estos mecanismos de poder conducen al sujeto a alinear sus deseos y objetivos con los fines de la empresa, y esto es posible ya que configuran formas de sujeción presentadas como “buenas” en tanto se asocian al crecimiento profesional y rentabilidad futura en el mercado laboral. Por lo que los trabajadores asumen la responsabilidad de aprovechar las oportunidades que brinda la empresa para mejorar su perfil profesional; a través del entrenamiento de habilidades e adoptando la lógica de mejora continua por medio de la constante integración de *feedback* “constructivo”, ajustando así sus conductas según los estándares marcados por la organización.

Se evidencia así, la manera en que el poder deja de manifestarse de manera explícita en forma de imposición y pasa difundirse a través de diversas prácticas y discursos que lleva a que los empleados asuman como propia la necesidad de autoevaluarse y vigilarse, siguiendo marcos establecidos por la empresa.

A raíz de la falta de heterogeneidad en lo que refiere a la definición del talento en el ámbito laboral, existen prácticas que definen, identifican y miden de manera directa el talento del trabajador: modelos de gestión por competencias que definen y diagnostican capacidades, alineándolas con las estrategias de la empresa; y matrices de desempeño, las cuales clasifican el nivel de desarrollo o performance del empleado.

El enfoque “gestión por competencias” es una práctica que, a partir de la identificación de las competencias clave institucionales, aquellas que son “cruciales para el éxito de cada empleado y, por lo tanto, para el éxito de toda la organización” [traducción propia] (Berger & Berger, 2004, p. 23), se busca su promoción a través de la implementación de planes de carrera y capacitaciones. Logrando así alinear las capacidades de los empleados a las necesidades de la organización, favoreciendo al desarrollo del talento al mismo tiempo que aumenta la productividad.

Este enfoque es relevante en empresas flexibles ya que responde a un entorno ágil: no solo se asegura que las competencias clave sean dinámicas y evolucionan al ritmo del crecimiento de la organización sino que “sustituye el desafío de definir “talento”, con el ejercicio de identificar las competencias correctas” (Ross, 2013, p. 167) [traducción propia].

Otro enfoque que pueden utilizar las empresas para diagnosticar y medir el talento es la herramienta visual conocida como matriz de desempeño-potencial o cuadrícula de las nueve cajas (Ross, 2013). Se trata de una cuadrícula de 3x3 que evalúa a los empleados según dos dimensiones: el desempeño y el potencial dentro de la organización, cada eje representando uno de ellos.

Según HR Latam (2022) el desempeño se entiende como el rendimiento actual del trabajador a nivel de logros obtenidos y las competencias demostradas en el rol, mientras que el potencial como “el conjunto de capacidades, rasgos y motivadores internos que permite alcanzar un alto rendimiento en el futuro y efectuar un rol de mayor exigencia de forma efectiva en una determinada organización” (párr. 8).

Esta matriz permite no solo clasificar a los empleados en nueve perfiles diferentes según su potencial y desempeño (desde “bajo desempeño/bajo potencial” hasta “alto desempeño/alto potencial”), sino también identificar futuros líderes, quienes necesitan planes de desarrollo o incluso una posible salida de la organización (HR Latam, 2022).

A través de estas prácticas que definen, diagnostican y miden aspectos subjetivos de los trabajadores, se logra que asuman la exigencia de desarrollo, productividad y mejora continua como algo que se debe hacer. De este modo, la gestión del talento no solo busca mayor rendimiento y productividad, sino hacer que el trabajador desee convertirse en un sujeto en constante desarrollo.

A diferencia de las fábricas, las empresas flexibles valoran la singularidad del trabajador: la creatividad, las ideas propias y la autenticidad son percibidas como valores centrales. Sin embargo, este mayor alcance del poder empresarial por sobre lo emocional y subjetivo, transforma la gestión del trabajador en un autogobierno regulado por parámetros externos.

En este marco, la subjetividad laboral termina siendo un proyecto de autoevaluación y adaptabilidad permanente, donde cada acción, emoción y aptitud es captada como un capital humano del trabajador, regulada y optimizada según aumenta su rentabilidad en el mercado laboral, y así, reforzando la figura del "empresario de sí".

Así, esta transición representa una forma de control más sofisticada y profunda de la subjetividad laboral: la libertad y lo singular de cada trabajador es tomado como un insumo que se modula según sus los objetivos del negocio.

5.2 Integración de la personalidad y subjetividad al desarrollo profesional

La integración de la personalidad y la subjetividad al desarrollo profesional dentro del ámbito laboral supone una transformación radical en la lógica de la gestión y el ejercicio del poder en las organizaciones. Se deja atrás el modelo jerárquico tradicional propio de la sociedad disciplinaria para dar lugar a un escenario donde la personalidad del empleado es el protagonista. En este contexto, el trabajador se convierte en el responsable de su propio desarrollo y para lograrlo, se esperará que los mismos manifiesten sus emociones, pasiones, ambiciones y fortalezas con el fin de integrarlos a su rol (Villadsen, 2007).

Tradicionalmente, el poder en las organizaciones se entendía como una relación ejercida entre grupos "(...) por ejemplo, entre gerentes y empleados, entre diferentes grupos de profesionales o entre diferentes generaciones de miembros de la organización. (...) se ejerce de arriba hacia abajo, desde líderes y gerentes hacia los empleados." [traducción propia] (Villadsen, 2007, p. 2).

En este contexto, el trabajador únicamente debía acatar órdenes directas y cumplir con las tareas asignadas, siendo su jefe jerárquico quien se encargaba de asegurar que esto suceda a partir de la formulación directa de reglas, señalando errores y marcando el camino. Existía una estricta separación entre la personalidad del trabajador (sus emociones, intereses y proyecciones) y el rol profesional que ejercía, ya que se lo concebía únicamente como un recurso funcional, porque la organización marchaba igualmente de forma eficaz independientemente de los individuos que ocupaban los roles (Villadsen, 2007).

Sin embargo, la demanda de perfiles cada vez más versátiles y competitivos, acompañado de discursos como la "Guerra por el Talento" (Michaels, E., et al., 1998), que aseguraba la escasez de trabajadores calificados según el contexto y demandas del mercado, propició el pasaje hacia una gestión estratégica del talento. Ya no se trata de gestionar trabajadores que puedan ejecutar tareas sistemáticas y rutinarias, sino de desarrollarlos a través de diversas prácticas formativas y autoevaluativas que fomenten el desarrollo de habilidades

claves para propiciar, no solo la retención de los empleados, sino la productividad de la organización.

Es así como en las empresas flexibles, se transiciona hacia una “gestión de la personalidad” (Villadsen, 2007), en la cual el jefe ya no vigila y disciplina de manera coercitiva y jerárquica, sino que asume el rol de *coach*, guiando e incentivando a la autoobservación del trabajador y a un mejoramiento de sí a través de la escucha activa y entendimiento de sus necesidades, para alinearlos según estándares impuestos por la organización.

Así, se comienzan a difuminar las estructuras jerárquicas verticales hacia otras horizontales, reforzando la autonomía y dando lugar a la posibilidad de construcción de un propio camino dentro de la organización.

En este sentido, la personalidad del empleado es el núcleo del management, este ya no se encuentra separado de su rol profesional, sino que se incentiva a que el empleado deposite en el rol su historia personal, sus ambiciones, su autenticidad con el objetivo de agregarle valor a su trabajo, se apropie de su crecimiento laboral y mejore la calidad de su trabajo a partir de la optimización de los procesos (Villadsen, 2007).

Desde la perspectiva empresarial, existe un entendimiento de que invertir en las fortalezas de los empleados impulsa el desempeño organizacional, ya que estudios revelan que una gestión eficaz del talento genera mayor productividad y compromiso (Balabarca, 2023). Por tanto, el talento bien gestionado y desarrollado, implica una ventaja competitiva en el mercado ya que impacta directamente en los resultados organizacionales. Así, la personalidad del empleado es percibida como un recurso valioso y campo de intervención para la empresa.

Esta racionalidad prioriza la autogestión y productividad del empleado como modo de gobierno: la gestión del talento consiste en “gestionar la autogestión de los individuos” [traducción propia] (Villadsen, 2007, p. 4), mediante prácticas y discursos que invitan a la autorreflexión, innovación y autonomía. Entre las prácticas se destacan las evaluaciones 360°, instancias de feedback recurrentes, planes de carrera y la implementación de plataformas de *e-learning*. Estas operan como tecnologías de gobierno ya que orientan a los empleados a responsabilizarse de su crecimiento profesional, apropiándose del desafío constante de mantenerse vigentes.

De esta manera, el trabajador ya no es evaluado sólo por sus tareas, sino por su proactividad. La descripción de su rol es percibido como su punto de partida, para así lograr encarnar un perfil enérgico, capaz de adaptarse a cualquier situación, con conocimientos diversos y capacidad de resolución de problemas variados.

Se busca que, a partir de la personalidad única del empleado, pueda descubrir más responsabilidades y proponer mejoras en procesos tomando iniciativas independientemente de si alguien las solicitó. Lo principal en este tipo de gestión, es que las proactividades surjan del individuo particular y su personalidad única (Villadsen, 2007).

Es así como a los empleados se les dan las instrucciones y herramientas necesarias para trabajar sobre sí mismos y modularse siguiendo la visión de la organización. Ya no es más el jefe quien lo disciplina desde afuera, sino que es el propio trabajador que construye “su propia jaula” bajo el discurso de desarrollo profesional y personal.

Este proceso redefine el espacio de trabajo como un lugar donde la autenticidad, la emocionalidad y los intereses personales no solo son bienvenidos, sino que se gestionan estratégicamente con el fin de potenciar la productividad y competitividad. Las empresas flexibles aparecen como escenarios donde es posible lograr la “autorrealización” y el “crecimiento profesional”, pero a su vez, funcionan como un espacio donde el autogobierno y la exigencia por la productividad son permanentes.

La invitación a “ser uno mismo” opera como una tecnología profunda de poder: ya no se trata moldear cuerpos dóciles, sino que ahora el control se orienta a la modulación de subjetividades; el foco ya no está en las tareas realizadas, sino en el cómo se ejecutan, en el valor agregado, en el involucramiento personal que aporta al trabajo.

5.3 De tecnologías disciplinarias a tecnologías de gobierno del talento

Las tecnologías son entendidas por Foucault (1990) como los medios para guiar las conductas de los individuos hacia el cumplimiento de los objetivos del poder, es decir, los métodos a través de los cuales las prácticas cumplen su racionalidad. Para este análisis cobran especial relevancia las tecnologías de dominación, del yo y de gobierno, ya que permiten comprender la transición de las tecnologías disciplinarias de la fábrica a los actuales mecanismos de autodesarrollo que configuran la gestión del talento en las empresas flexibles.

En las fábricas el blanco del poder era el cuerpo. La disciplina buscaba hacer de los trabajadores cuerpos dóciles, útiles y obedientes mediante el control minucioso de su espacio, actividad y tiempo (González, 2015).

Para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos laborales, se aplicaban tecnologías de dominación, entendidas como aquellas que “determinan la conducta de los

individuos, los someten a cierto tipo de fines o de dominación y consisten en una objetivación del sujeto" (Foucault, 1990, p. 48), y estas se materializaban en tres pilares que controlaban cada movimiento del trabajador, detectando y señalando errores y castigando a través de sanciones en caso de incumplimiento: la vigilancia jerárquica, la sanción normalizadora y el examen (González, 2015).

En primer lugar, la vigilancia jerárquica representa la tecnología de dominación fundamental implementada en las fábricas. Inspirado en el modelo del panóptico de Bentham, Foucault (1975) describe cómo a partir de su estratégica arquitectura y disposición aseguraban la visibilidad constante de los trabajadores que, al no saber si estaban siendo efectivamente observados, se comportaban como si lo estuviesen siendo. Esta supervisión continua operaba como un poder preventivo ya que inducía a los trabajadores a regular su propia conducta, interiorizando la vigilancia y garantizando la productividad (González, 2015). Además, la sanción normalizadora consistía en "el castigo por el error cometido o la disminución del salario por no alcanzar el estándar preestablecido de producción." (p. 227). Un ejemplo podría ser la aplicación de sanciones, como la suspensión, el despido o retención salarial. Finalmente, el exámen integraba la vigilancia y la sanción: implicaba la clasificación y jerarquización de los trabajadores según su desempeño, comparándolos con estándares de producción establecidos por la fábrica y con otros compañeros, consolidando una visión normalizadora (Focault, 1975).

En las empresas flexibles, la lógica disciplinaria muta al suplantarse una jerarquía rígida y vertical por otras horizontales y apenas visibles, donde predomina la figura autónoma del empleado y por ende, el funcionamiento de equipos autodirigidos. El control ya no se ejerce sobre la dimensión física del trabajo como el movimiento minucioso y la puntualidad para asegurar la productividad, sino que se entra en un plano donde las tareas cognitivas, emocionales y racionales son protagonistas, y estas son mucho más difíciles de medir o supervisar (González, 2015), por lo que esta transformación exige la implementación de novedosas tecnologías que no implican la vigilancia directa y coercitiva, sino otras que lleven al trabajador a observarse, medirse y regularse a sí mismo.

En este punto, las tecnologías aplicadas en empresas flexibles, son definidas por Villadsen (2007) como tecnologías del yo, ya que "(...) permiten a los individuos efectuar, por sus propios medios o con la ayuda de otros, una serie de operaciones sobre su propio cuerpo, alma, pensamientos, conducta y forma de ser (...) rara vez son inventadas por las personas mismas; la mayoría de las veces son creadas por diversos tipos de expertos que también inician y monitorean su uso." (p. 4).

Foucault (1990), sin embargo, asegura que este tipo de tecnologías deben orientarse al conocimiento y cuidado de sí, a través de prácticas que inviten al autoexamen y autogobierno, como la meditación o el escribir en un diario, con el fin de transformarse a sí mismos y llegar a una autonomía ética, constituyéndose como sujetos en “su mejor versión”.

Las tecnologías aplicadas en las empresas flexibles no promueven una libertad ligada al cuidado de sí, sino que orientan a los empleados a autoevaluarse y optimizarse para llegar a encarnar su “mejor versión”, pero según los estándares de la empresa. Desde esta lógica, lo que se presenta como una invitación al desarrollo profesional es, en simultáneo, una manera de alinear la subjetividad del trabajador con las metas de la organización.

Por lo que, siguiendo la visión foucaultiana, resulta más apropiado hablar de tecnologías de gobierno. Estas se encuentran en la superficie de contacto entre las tecnologías de dominación y las de yo: devienen de una imposición externa, porque responden a objetivos empresariales, pero también implican una cierta voluntariedad del trabajador en la ejecución, solapándose con las tecnologías del yo. Esta voluntariedad es posible ya que se generan ciertas condiciones de aceptabilidad: se entiende el beneficio de las mismas por su posibilidad del desarrollo personal y profesional, aunque la finalidad última sea aumentar la productividad de la empresa.

Por esto, en contraposición a Villadsen (2007), considero más acertado definir las tecnologías aplicadas en las empresas flexibles como de gobierno antes que como tecnologías del yo. Porque la autorreflexión y transformación que promueven no están orientados al cuidado de sí en términos foucaultianos, sino a la optimización de sí según los objetivos de la empresa.

Como señala Castro-Gómez (2010), las tecnologías de gobierno apuntan a producir subjetividades autopercibidas como libres y autónomas, guiando las conductas de los individuos para que sus deseos parezcan propios, cuando en realidad responden a metas fijadas por una racionalidad exterior. Así, en contextos laborales, el poder no desaparece, sino que se impregna en lo más íntimo del sujeto: en su deseo de “mejorar” como trabajador.

Las llamadas “tecnologías confesionales” adquieren especial relevancia en el ámbito laboral ya que profundizan esta lógica: impulsan a los trabajadores a hablar sobre sí mismos, exponiendo sus sentimientos, necesidades, debilidades y fortalezas, revelando aspectos íntimos de su subjetividad (Villadsen, 2007). Foucault (1990) encuentra un paralelismo en este ejercicio del poder con la confesión religiosa del cristianismo, a la que llama poder

“pastoral”. Es un ejercicio de poder sutil y eficaz, ya que el individuo, al verbalizar sus inquietudes y modos de ser, termina asumiendo la responsabilidad de esa “verdad” que declara sobre sí mismo y se ve en la presión de actuar sobre ella.

La evaluación 360° constituye un claro ejemplo de lo que Foucault (2012) denomina “tecnología confesional”, ya que se trata de un diálogo constructivo entre jefe, compañeros y empleado donde se discute sobre su desempeño con el fin de potenciar su desarrollo profesional.

En esta instancia se lo invita a verbalizar sobre sí mismo: su experiencia, sus ambiciones de crecimiento, las dificultades que ha experimentado y las fortalezas que percibe en términos de habilidades y competencias. En este proceso, el empleado expone aspectos íntimos de su subjetividad y recibe una devolución no solo de su jefe jerárquico, sino también de una mirada “objetiva” de sus pares, con el fin de tener una visión más completa sobre sus áreas de mejora (Personio, 2024).

Aunque este diálogo y autorreflexión son favorables para el conocimiento de sí, y por ende el crecimiento profesional y personal, estas instancias son presentadas como oportunidades para no solo reforzar los valores organizacionales, sino alinear las competencias del trabajador con los estándares de la empresa.

Esta tecnología de gobierno, entonces, invita al autoexamen: el empleado se analiza a sí mismo no solo desde su perspectiva, sino desde la mirada de otros para poder ajustar su conducta según las expectativas de la empresa (Personio, 2024). En este sentido, la evaluación 360° responde a lógica gubernamental neoliberal: el individuo adopta las normas e ideales de un sistema externo y se hace responsable de “optimizarse” a sí mismo para seguir siendo competente, tomando la responsabilidad de esta mejora.

Complementaria a esta, los planes de carrera constituyen una tecnología de gobierno eficaz a la hora de proyectar el crecimiento profesional de los trabajadores según las metas de la empresa. Santander Open Academy (2022) los define como “(...) un proyecto de desarrollo que articula las necesidades de la empresa, el sector y el propio trabajador, buscando el crecimiento profesional y personal del empleado al tiempo que se alinean con los objetivos empresariales” (párr. 1). Es en esta tecnología donde se puede visualizar más explícitamente como el desarrollo personal y profesional de las personas se establece según las demandas de la organización.

Además, esta tecnología responde a un contexto marcado por la aceleración tecnológica y la necesidad de adaptación continua. Los planes de carrera buscan evitar el estancamiento

proponiendo objetivos ligados a formación continua: aprendizaje de nuevas herramientas o habilidades, participación en programas de capacitación o el cumplimiento de indicadores claves vinculados al rol (Santander Open Academy, 2022).

Por lo que se trata de una práctica percibida como beneficiosa tanto para el empleado como para la empresa. Para el trabajador, representa un incentivo motivacional ya que posibilita la experiencia en nuevas áreas laborales, promoviendo así el crecimiento profesional e incrementando su capital humano, volviéndose más competitivo en el mercado laboral. Para la empresa, en cambio, se trata de una estrategia de *reskilling* continuo que asegura mayor eficiencia y productividad, a la vez que refuerzan el compromiso y satisfacción de los empleados, reduciendo la rotación de los mismos y ahorrando costes de contratación (Microsoft, 2022).

Un aspecto a destacar de esta tecnología es que el trabajador tiene la posibilidad de tomar un rol activo en la definición de sus objetivos. No se imponen enteramente desde la jerarquía, sino de un proceso en el que el propio trabajador verbaliza sus intereses, identifica áreas de mejora y sus ambiciones de crecimiento (Sngular, 2021). Sin embargo, esta autogestión de su desarrollo profesional se encuentra enmarcada siempre dentro de un marco definido por la organización.

Así, los planes de carrera refuerzan la idea del trabajador como un “proyecto en potencia”, donde siempre hay lugar para la mejora, pero estas están encauzadas hacia las necesidades empresariales.

Siguiendo esta línea, las plataformas de e-learning refuerzan la lógica de la autogestión laboral. Se trata de plataformas de capacitación que, mediante conexión a internet, permiten administrar, documentar, analizar y ofrecer cursos online a los empleados. Son tecnologías destacadas por su practicidad, ya que permiten a las empresas diseñar rutas de aprendizaje personalizadas según las necesidades de cada perfil, así como gestionar el envío, revisión, retroalimentación de tareas y capacitaciones a empleados dentro de la plataforma sin requerir interacción sincrónica (Trejo, 2024).

La implementación de estas plataformas se entiende como una tecnología de gobierno ya que responde a una lógica neoliberal: la necesidad de la optimización individual. Si bien favorecen a la democratización del conocimiento y el desarrollo profesional, también promueven la autogestión y el trabajo sobre sí mismo como requisito para mantenerse relevante tanto para la empresa, como para el mercado laboral.

Así, al empleado se le brindan herramientas de autoaprendizaje pero los contenidos, ritmos de progreso y criterios de evaluación están predefinidos por la organización. La autonomía y

fautogestión son nuevamente consolidados como protagonistas del desarrollo profesional, pero esta libertad está regulada dentro de marcos definidos por la empresa.

Estas tecnologías se consolidan como “buenas prácticas” a partir del rol consultoras como *Great Place to Work* (GPTW), que mediante la producción de saberes y evaluaciones de empresas, legitiman y producen verdades de lo que significa ser “una buena empresa para trabajar”. A través de encuestas y auditorías, desarrollan estándares internacionales de clima laboral, entendido según Rodríguez (2001), como

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (p.159)

La premisa que sostienen es que un clima laboral sano genera confianza, incrementa el compromiso y aumenta la productividad de los trabajadores, siendo beneficioso para el cumplimiento de objetivos organizacionales (JobConvo, 2023). Por lo que estas evaluaciones consideran tanto dimensiones objetivas: salarios, políticas y prácticas internas, como elementos más intangibles: la cultura, la confianza, el liderazgo y compañerismo entre empleados. Una vez obtenidos los resultados, se determina si las políticas y acciones de las empresa están alineadas con los principios de GPTW, asignándoles puntuaciones en función de la eficacia de las prácticas. Como última instancia, se les brinda una devolución sobre las fortalezas y áreas de mejora detectadas con el fin de que puedan seguir desarrollándose (JobConvo, 2023).

Desde la perspectiva foucaultiana, GPTW opera como una institución que construye “verdades” normalizando discursos sobre lo que es “bueno” en el mundo laboral; estos discursos y saberes no son neutrales, sino que responden a intereses empresariales centrados en la productividad.

Las encuestas aplicadas -como *Trust Index*, *Employee Assessment & Culture Audit*- no solo funcionan como herramientas de diagnóstico y medición, sino que constituyen una realidad: a partir de los estándares del ranking establecidos las organizaciones y empleados adoptan estos parámetros como metas para alcanzar, “lo que deberíamos ser”, induciendo nuevas formas de subjetividad y control (JobConvo, 2023).

En este sentido, GPTW se constituye como una forma de poder característica de la gubernamentalidad neoliberal: no impone de manera coercitiva, sino que guía las conductas a través de saberes y discursos presentados como objetivos y científicos (resultados de

encuestas, diagnósticos y rankings). Así, no solo se naturaliza la autoexigencia, autoexplotación y competencia entre empleados, sino también entre empresas.

Esta objetividad supone una problemática porque refuerza la lógica neoliberal donde el “buen clima laboral” queda subordinado bajo criterios de productividad y proactividad, constituyéndose un claro ejemplo de cómo, según Foucault (1975), el saber produce poder: se determina lo que se debe valorar en un trabajo, las prácticas ejemplares, cual tiene que ser el nivel de satisfacción del empleado y, por ende, se gobierna la organización y las subjetividades que trabajan en ellas.

Bajo el eficaz manejo de libertades, aires de bienestar y modernidad, lo que realmente se busca es guiar las conductas para que favorezcan la productividad de los empleados y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5.4 La emergencia de una subjetividad laboral ideal: el talento autogestionado en constante desarrollo

Hasta ahora, el análisis de la gubernamentalidad de la gestión del talento permitió dar cuenta de cómo los saberes y el poder inciden en la conformación de los trabajadores como “talentos”. El objetivo de este apartado es profundizar en la definición del ideal de subjetividad laboral que promueven las empresas flexibles; un modelo que a grandes rasgos puede describirse como el del “talento autogestionado en constante desarrollo”.

Para avanzar en esta línea, resulta necesario retomar la noción foucaultiana de subjetivación, entendida como el proceso activo a través del cual se constituyen sujetos a partir de las relaciones de poder y saber que orientan sus conductas. Estas relaciones operan a través de tecnologías que inducen a que deseos y metas aparezcan como propios cuando, en realidad, están alienadas a fines externos.

Sin embargo, la subjetividad no queda completamente determinada por estas fuerzas: Foucault reconoce en ella un espacio de resistencia y libertad, un lugar donde el cuestionamiento y la transformación de supuestas “verdades” y “reglas” se hace posible. En consecuencia, la subjetividad se puede entender como una construcción histórica situada en el entrecruce del poder y del saber, pero que no queda sujeta allí, ya que también integra la capacidad de los sujetos de resistir y producirse a sí mismos de manera activa (Castro-Gómez, 2010).

En el contexto laboral, este proceso se manifiesta en “las modalidades de experimentar e interpretar la experiencia laboral y de constituirse como sujeto laboral de un cierto tipo con particulares modos de pensar, sentir y actuar respecto a sí mismo, los otros y el mundo en

tanto trabajador” (Stecher, 2015, p. 1780). Uno de los conceptos centrales en esta perspectiva es la “subjetividad ideal”, que, según Stecher (2015) “da cuenta del tipo de persona en que uno aspira a convertirse a partir de un cierto trabajo sobre uno mismo” (p. 1790). Desde esta mirada, la gestión del talento en empresas flexibles delinea un perfil de subjetividad laboral ideal al que los empleados deben ajustarse en tanto deseen mantenerse relevantes y competitivos en un contexto de cambio permanente.

Este ideal de subjetividad surge, como se analizó anteriormente, del entramado de prácticas que orientan la conducta de los trabajadores con el fin de normalizar maneras de ser, desear y apropiarse del trabajo. La clave es que no se trata de una coerción visible, sino de una autorregulación voluntaria que conduce a que el ideal de trabajador coincida con los objetivos de la organización. Por consiguiente, el rasgo más distintivo de esta figura es la autogestión.

En primer lugar, hay un fuerte énfasis en la formación continua como requisito indispensable para enfrentar la aceleración tecnológica y la innovación constante. Así, el trabajador se percibe a sí mismo como un proyecto “inacabado”, siempre en falta, por lo que se ve obligado a identificar permanentemente nuevas áreas de mejora.

Estas “faltas” se hacen visibles a partir de las tecnologías implementadas -evaluaciones 360°, feedback, planes de carrera-, las cuales delimitan un terreno donde es posible descubrir las supuestas carencias y así, definir planes de acción. De esta manera, es valorado e idealizado el trabajador que como sujeto activo se auto observa y se desarrolla constantemente, ya que se traduce en alta capacidad de adaptación en un contexto marcado por la inestabilidad e innovación (Villadsen, 2007).

Este aspecto está acompañado de un fuerte sentido de proactividad. La gestión del talento no se limita a guiar y desarrollar a los empleados, sino que consiste en la gestión de la autogestión del empleado: el ideal ya no es un trabajador obediente que simplemente acata órdenes, sino que su valor radica en la proactividad: es celebrado que el trabajador tome iniciativas y que busque asumir más responsabilidades de las que tiene.

En este sentido, lo importante es que estas “proactividades” provengan de su personalidad única, aportando creatividad como aportes valiosos de su singularidad. Pero esta singularidad debe expresarse siempre dentro de los marcos organizacionales, con el fin no solo optimizar la productividad, sino la calidad de su trabajo (Villadsen, 2007). Por lo tanto, el talento ideal en

Empresas flexibles se configura como un sujeto (...) autoexigente, versátil, competitivo, autorregulado, polivalente, calculador, siempre disponible, eficiente,

innovador, autónomo dentro de los márgenes establecidos, implicado física, cognitiva y afectivamente con la organización, leal y no conflictivo, apto para el trabajo en equipo, pero teniendo como valor último la proyección personal y la negociación individualizada con su empleador, capaz de adaptarse a los cambios y comprometido apasionadamente con la excelencia, la satisfacción del cliente (interno y externo) y el aprendizaje continuo. (Stecher, 2015, p. 1790)

Este modelo de subjetividad es el ideal en las empresas flexibles ya que, los individuos que posean estas características tendrán la posibilidad de “progresar, ser valorados y reconocidos en la empresa, el mercado laboral y en la vida social en general” (Stecher, 2015, p. 1790). Por lo que esta configuración subjetiva ideal no es simplemente consecuencia del funcionamiento de la empresa flexible, sino “una condición de posibilidad y sustentabilidad de esa misma racionalidad de gobierno que la produce” (p. 1791). En este sentido, existe una mismidad con racionalidades neoliberales ya que la organización exige, y a la vez necesita que los empleados deseen voluntariamente ser percibidos como “proyectos inacabados”, gestionando su propio capital de la manera más estratégica posible y optimizándose constantemente: siendo empresarios de sí.

Como se mencionó anteriormente, este ideal de trabajador se configura a través de tecnologías de gobierno muy eficaces. Pero además, se sostiene a través de otro conjunto de prácticas y discursos que lo describen, identifican y legitiman de manera directa: *whitepapers* que estandarizan las habilidades clave para alcanzar el éxito laboral y plataformas como LinkedIn, que funciona como dispositivo de subjetivación el cual alienta a la comparación y auto optimización.

En primer lugar, el discurso de la transformación digital es el más fuerte en este entramado ya que coloca a la formación continua como requisito para la supervivencia en el mundo laboral digital; con las automatizaciones, la inteligencia artificial y demás tecnologías irrumpiendo en los procesos de trabajo, se estima que entre el 2030 y 2060 el 50% de tareas rutinarias y operativas quedarán obsoletas (isEazy, 2025).

Por consiguiente, el foco del desarrollo ya no son las habilidades técnicas, aquellas que “se pueden aprender y que permiten a las personas realizar tareas específicas” (TechTarget, 2023, párr. 1), sino que las empresas enfocan su estrategia en el desarrollo de las habilidades “blandas”, entendidas como el conjunto de habilidades y competencias personales e interpersonales que permiten la eficaz adaptación tanto a personas como a contextos, entre ellas se identifican: la creatividad, la adaptabilidad, el liderazgo y la resolución de problemas (Lamri & Lubart, 2023; Indeed Career Guide, 2024).

Según un informe realizado por isEazy (2025), fortalecer y desarrollar estas habilidades se justifica en la posibilidad de formar equipos “más resilientes y preparados para los desafíos (...) impulsa la innovación, mejora la competitividad y fortalece la capacidad de adaptación ante un entorno en constante cambio.” (p. 3).

Si lo analizamos desde la perspectiva del saber según Foucault (1975) este discurso no es solamente descriptivo, sino que también produce subjetividad. La necesidad de adaptarse a la innovación tecnológica conforma una normalidad donde las empresas deben enfocar sus estrategias en el desarrollo de lo “blando” de las personas, fomentando una cultura de aprendizaje y planes de formación personalizados, convirtiendo así, las competencias o el talento de las personas en un recurso de su capital humano que debe desarrollarse a partir de estándares previamente definidos.

El saber no es neutral: describe lo deseable, valioso y prioritario; en este sentido: el ideal “óptimo” del trabajador es el que se debe adaptar constantemente, por tanto, tener un desarrollo continuo. Por lo que el discurso de transformación digital no solo define las competencias y habilidades para sobrevivir en el mercado laboral digital, sino que produce y moldea la subjetividad de los trabajadores.

Por lo que, las empresas, al adoptar el discurso de formación continua e implementar las estrategias de capacitación personalizadas, no solo buscan potenciar el desarrollo de los empleados, sino también instaurar modos de autogobierno y autoobservación. Aunque estas prácticas promueven la democratización y accesibilidad al conocimiento, fomentando la creatividad, el bienestar y el sentido de crecimiento, también introducen la presión porque la actualización se convierte en obligación, y la autonomía en autovigilancia.

En esta línea, LinkedIn puede entenderse como uno de los dispositivos de subjetivación más relevantes en la actualidad, particularmente en la industria digital. En el sentido foucaultiano, constituye un dispositivo porque articula un entramado heterogéneo de saberes, prácticas y normas que incluyen tecnologías, discursos sobre el éxito profesional, instituciones (empresas, centros educativos) y regulaciones normativas implícitas (qué logros son visibles y valorados); y este entramado hace posible una acción: la modulación de sujetos laborales que asumen como propia la aspiración de mejorar continuamente, visibilizando y comparando su trayectoria profesional en LinkedIn como una vitrina de su capital humano.

LinkedIn es una red social, que, a diferencia de las demás, se centra en la identidad profesional. Se presenta como un espacio de *networking* digital, pero termina siendo un

escenario performático que construye y refuerza una subjetividad laboral ideal alineada con los estándares del mercado. En este sentido, funciona como un dispositivo que alienta la comparación y auto optimización constante: el éxito se mide a partir de los logros publicados y de la red de contactos, reforzando la necesidad de actualización y visibilidad permanente.

Esta presión no solo opera de manera vertical (empresa/mercado sobre el empleado), sino también de forma horizontal, entre pares. La lógica de LinkedIn se asemeja al sistema de vigilancia del panóptico: los usuarios se sienten permanentemente observados y juzgados no sólo por compañeros, sino por extraños que también forman parte de su red.

Esta vigilancia genera un sentido de autorregulación de la conducta y limita la expresión del ser auténtico, por el contrario, impulsan a reproducir una presentación estratégica de la identidad laboral que refuerza la conducción de conductas hacia prácticas y discursos que se saben valoradas y celebradas en la plataforma (Merckx, 2024; Weisi & Hajizadeh, 2025).

De este modo, se normaliza un estándar de subjetividad laboral ideal que impulsa a los trabajadores a poner sus esfuerzos en alcanzarlo a través de la publicación de logros, competencias y habilidades. Así, el “yo profesional” termina consolidándose como marca personal y LinkedIn, como la vidriera digital de la identidad profesional. La plataforma refuerza la figura neoliberal del “empresario de sí”: usuarios publican información personal y profesional, exponen públicamente su carrera laboral y recurren al autoelogio como estrategias para mantener una imagen deseable y competitiva (Weisi & Hajizadeh, 2025).

Los efectos de este dispositivo sobre la subjetividad no son neutrales. Si bien el uso de estas plataformas tiene sus ventajas en términos de visibilidad profesional, creación de redes y acceso a oportunidades laborales, al mismo tiempo genera una presión constante por demostrar crecimiento, progreso y éxito individual (ya sea ascensos, certificaciones, cambios de puestos o nuevos emprendimientos). Esta necesidad de demostrar y exponer puede impactar negativamente en el bienestar subjetivo: estrés, celos o inseguridad respecto a logros propios y de otros (Merckx, 2024).

De esta manera, LinkedIn produce y reproduce un modelo de subjetivación ideal basado en la competitividad y mejora continua, formando parte y fomentando la lógica neoliberal del talento autogestionado en desarrollo permanente.

La emergencia de esta subjetividad laboral ideal es el coronamiento del conjunto de prácticas, discursos y tecnologías organizacionales de la gestión del talento en empresas flexibles analizadas anteriormente, legitimadas en nombre de la autonomía, la creatividad y

la innovación, impulsando a los trabajadores a percibirse como proyectos inacabados que deseen estar en constante perfeccionamiento. Sin embargo, esta representación performativa del trabajador es insostenible a largo plazo.

Profundizando en los impactos subjetivos de la gestión del talento, es imprescindible destacar su función normalizadora, ya que a través de discursos y prácticas configuran un “guión organizacional” que los empleados deben seguir para conseguir el “éxito” (Gallardo et al., 2013). Aunque se pueden rescatar aspectos positivos en esta gestión, como oportunidades de aprendizaje, desarrollo, reconocimiento de fortalezas, talentos y aumento de la motivación -incluso resolviendo luchas identitarias y promoviendo un cierto grado de autoconocimiento- estas experiencias están guionadas bajo ideales organizacionales.

Así, puede suceder que esta gestión “normalizadora” de la conducta lleve a la completa alineación de la identidad del trabajador con el ideal subjetivo, solo con el fin de cumplir las expectativas de la empresa, conduciendo a la pérdida del espacio para la autorreflexión y el juicio ético; o, por el contrario, el rechazo absoluto del ideal subjetivo propuesto por la empresa.

En este sentido, quienes rechazan o no pueden encarnar este ideal pueden llegar a experimentar no solo sentimiento de culpa y frustración, sino resentimientos para con sus pares. Ya que, quienes no son percibidos como “talento” por la empresa o no tienen interés de serlo, reciben un trato diferencial: se le asignan menos recursos, se lo aísla y, por ende, desmotiva (Gallardo et al., 2013).

En esta línea, Han (2014) profundiza en los efectos negativos que se padece al no poder cumplir con el ideal en términos de desempeño esperado. El autor denomina a la sociedad actual como de rendimiento, donde ya no se espera que los sujetos obedezcan ni que sean disciplinados por una fuerza exterior, sino que se los anima a encarnar la figura del “empresario de sí”. En este contexto, la libertad, la autonomía y la autogestión son presentados como la regla, y la sociedad un lugar donde todo es posible, los obstáculos no existen sino que “sí puedo” es el lema.

Esta afirmación, que una vez más, refuerza discursos meritocráticos y alimenta una positividad tóxica, recae en el individuo, que, ante el “no puedo” queda completamente bloqueado, conduciendo a la emergencia de patologías comunes de la época como la depresión, ansiedad, trastorno déficit atencional o el estrés; Han (2014) las describe como enfermedades que no provienen de una presión coercitiva, sino de la autoexplotación voluntaria y la presión que uno mismo se pone por el mejor rendimiento.

Así, el ideal del talento autogestionado y en constante desarrollo no es un efecto colateral de la gestión del talento en las empresas flexibles, sino que es la materialización de una construcción histórica y política que proviene de la racionalidad neoliberal, que gobierna a través de la subjetividad. Por lo que, la gestión del talento y las tecnologías y discursos que la sustentan no pueden ser entendidas como prácticas neutrales, sino como tecnologías de gobierno productoras de subjetividades alienadas con fines externos, en este caso, organizacionales.

Hacer consciente estas dinámicas de gestión abre la posibilidad de repensar otros caminos ya que, si bien la subjetividad es construida en el entramado de relaciones del saber-poder, también existe un espacio de resistencia y de cuestionamiento que permite evaluar críticamente las prácticas e imaginar otros modos posibles de ser talentos en las empresas flexibles, más allá de las expectativas de productividad constante.

Conclusión

En esta monografía hemos podido desentrañar algunas de las racionalidades de gobierno que operan en la gestión del talento en las empresas flexibles, exponiendo como estas logran modular las subjetividades de los trabajadores hacia modelos muy específicos: productivos, autónomos y en constante desarrollo, las cuales se encuentran alineadas con lógicas neoliberales.

Enmarcados en un contexto de innovación y aceleración digital, el desarrollo de las denominadas habilidades blandas: la adaptabilidad, el trabajo en equipo o la creatividad, resultan insumos clave para la correcta adaptación a los novedosos modelos de producción implementados en las empresas flexibles.

En este sentido, el talento del trabajador, entendido a grandes rasgos como sus capacidades, competencias, conocimientos, motivación, actitud y potencial (Gallardo et al., 2013), es percibido como un recurso activo y parte de su capital humano, por tanto, puede y debe ser gestionado: identificado, medido y desarrollado estratégicamente por la empresa flexible según sus criterios y objetivos, modulando así subjetividades laborales alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

Esto se logra a través de la implementación de tecnologías de gobierno (evaluaciones 360°, planes de carrera, feedback continuo y plataformas de e-learning) que operan bajo el entendimiento de que el talento de los empleados debe ser desarrollado no solo para mejorar su rendimiento, sino también la productividad empresarial. Bajo este supuesto se

podría concluir que el desarrollo profesional y personal de los trabajadores sin duda, bajo esta racionalidad, está alienados al crecimiento organizacional.

Para que esto sea posible, se generan ciertas condiciones de aceptabilidad ya que, la gestión eficaz del talento permite a los empleados identificar sus fortalezas y desarrollarlas, percibiendo este estado como “bueno” porque se lo concibe como una oportunidad de fortalecer su perfil profesional y aumentar su rentabilidad en el mercado laboral, cuando, en simultáneo, lo que se logra es cumplir con los objetivos que están alineados con los fines empresariales.

Esto lleva a una de las interrogantes que guió la investigación: bajo esta racionalidad, ¿cómo se presenta la relación entre libertad y eficiencia? Se podría afirmar que ambas coexisten.

Por un lado, la gestión del talento permite cierta autonomía: organizar el propio tiempo, personalizar objetivos de carrera en base a ambiciones o realizar capacitaciones de manera asincrónica. Sin embargo, esta libertad está estructuralmente orientada hacia la maximización del talento como recurso, optimizándolo según los parámetros empresariales. Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa, estas mismas prácticas permiten una gestión más eficaz, ya que reducen costos de contratación y optimizan no solo los tiempos de producción, sino también la calidad de la misma mediante la conducción de la conducta de los trabajadores.

Bajo esta dinámica, los empleados asumen supuestos como la necesidad de desarrollarse continuamente para alcanzar su “máximo potencial”, fusionando el desarrollo profesional y personal, lo cual se sostiene en la premisa de que la responsabilidad por el propio éxito o fracaso laboral está en manos del trabajador.

Se puede entender entonces a la libertad como una herramienta que produce una forma de subjetivación que lleva a los trabajadores a reproducir la racionalidad de uno mismo como capital humano: cada tarea, experiencia, capacitación y feedback incorporado es tomado como una inversión en uno mismo, como insumos que aumentan el propio valor en el mercado.

De este modo, se refuerza la figura del empresario de sí: un sujeto que debe mantenerse actualizado constantemente para mantener la empleabilidad. Así, la libertad propuesta por las lógicas neoliberales implica una paradoja: por un lado, permite la posibilidad de elegir de qué manera y donde desarrollarse; pero, por otro lado, no se puede rechazar la obligación del deber hacerlo, porque quien lo hace deja de ser atractivo laboralmente.

Esto no se trata de una cuestión de engaño, seguramente muchos sean conscientes de este fenómeno, puede que otros no, pero lo más común es pensar que no queda otra más que acatar las reglas del juego laboral y hacer lo que se espera de uno en pos de aumentar el capital humano y de un “mejor” futuro profesional.

Por eso, mi invitación desde este análisis, es poder construir estrategias o miradas alternativas que apaciguen la presión constante de productividad como único propósito. Si bien el escenario planteado anteriormente parece ser inescapable, considero prudente tomar al análisis como una oportunidad de reflexión y resignificación. Para esto, es necesario entender que siempre que haya una relación de poder, hay un cierto margen de libertad y de resistencia, en palabras de Foucault (2015) “para que haya poder el sujeto tiene que tener la posibilidad de decir «no», de hacer otra cosa.” (p.127)

En este caso, nuevas formas de entendimiento como: rechazar la idea que el valor como persona se reduce a la capacidad productiva o desempeño laboral; reivindicar el derecho al estancamiento, a la contemplación y a la reflexión crítica por sobre la demanda de optimización constante y resignificar el lugar de trabajo como un medio provisional, no como un fin que da sentido existencial. Por último, -y, en mi opinión, lo más valioso- reapropiarse del cierto grado de autoconocimiento que producen las tecnologías de gobierno sobre los talentos y tomarlo como una fuente de impulso creativo, redirigiéndolo hacia proyectos personales que no respondan a una lógica productiva ni al reconocimiento organizacional, sino al deseo genuino de crear y explorar el propio potencial.

Bibliografía

- Balabarca, K. (2023). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa P&G Solución y Desarrollo S.A.C., Paíta, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. UNJFSC.
<http://hdl.handle.net/20.500.14067/7402>
- Berger, L. & Berger, D. (2004). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. McGraw-Hill.
- Botticelli, S. (2016). La gubernamentalidad del estado en Foucault: un problema moderno. *Praxis Filosófica*, (42), 83–106. <https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i42.3168>
- Brown, W. (2019). *En las ruinas del neoliberalismo: El auge de la política antidemocrática en Occidente*. Tinta Limón.
- Castro-Gómez, S. (2010). *Historia de la gubernamentalidad: Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Siglo del Hombre.
- Deleuze, G. (1990a). Hender las cosas, hender las palabras. En G. Deleuze. *Conversaciones (1972–1990)* (pp. 71–80). Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.
<https://www.philosophia.cl/biblioteca/Deleuze/Deleuze%20-%20Conversaciones.pdf>
- Deleuze, G. (1990b). Post-scriptum sobre las sociedades de control. En G. Deleuze. *Conversaciones*. (pp. 150-155). Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.
<https://www.philosophia.cl/biblioteca/Deleuze/Deleuze%20-%20Conversaciones.pdf>
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
<https://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/61350/54163>
- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Paidós Ibérica.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France (1977-1978)*. Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2012). *El nacimiento de la biopolítica: Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Akal.
- Foucault, M. (2015). *La ética del pensamiento: Para una crítica de lo que somos*. En Álvarez, J. (Ed.), Biblioteca Nueva.

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- González, N. (2015). De las tecnologías de poder a las tecnologías del yo: reflexiones en clave foucaultiana sobre las técnicas de administración empresarial. *Trabajo y Sociedad*, (24), 225-233. <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334696012.pdf>
- Han, B. (2010). *La sociedad del cansancio*. Herder.
- HR Latam. (2022, 25 de mayo). *Nine box: Matriz de desempeño y potencial*.
<https://hrlatam.com/blog/nine-box-9-box-matriz-de-desempeno-y-potencial/>
- Indeed. (2024, 9 de junio). *Hard skills vs. soft skills: What's the difference?*
<https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills>
- isEazy. (2025). *Las power skills que transformarán tu empresa en 2025: Descubre cuáles son las habilidades clave para el éxito empresarial en 2025 y cómo integrarlas en tu estrategia de L&D [Whitepaper]*.
<https://www.iseazy.com/es/whitepapers/power-skills-imprescindibles-en-2025/>
- JobConvo. (2023, diciembre 6). *Great Place to Work: ¿qué significa y cuál es su importancia?*
<https://www.jobconvo.com/blog/es/great-place-to-work-que-significa-y-cual-es-su-importancia/>
- Merckx, S. (2024). *LinkedIn as pressure builder: The development of social comparison behavior and performance pressure among students through LinkedIn's media environment and affordances* [Tesis de maestría, Erasmus University Rotterdam]. Erasmus University Thesis. <https://thesis.eur.nl/pub/74885>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. & Chambers, E. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
<https://www.researchgate.net/publication/284689712>
- Microsoft. (2022, 22 de septiembre). *Resumen del Reporte del Índice de Tendencias Laborales 2022*.
<https://news.microsoft.com/es-xl/resumen-del-report-de-indice-de-tendencias-laborales-2022/>
- Lamri, J. & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Onuorah, O. (2023). Talent management in the digital age: Challenges and opportunities. *Journal of the Management Sciences*, 60(1), 214–223.
<https://journals.unizik.edu.ng/jfms/article/view/2571/2078>

- Personio. (2024, 1 de octubre). *Feedback 360: una herramienta para el desarrollo profesional*. <https://www.personio.es/glosario/feedback-360-2/>
- Poveda, S. (2018). *La evolución del concepto de talento humano*. [Tesis de maestría, Facultad de Educación Permanente y Avanzada]. Fundación Universidad de América.
<https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/95ec5ff2-760e-4e01-b555-cc122342c2fe/content>
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rose, N., O'Malley, P. & Valverde, M. (2012). Gubernamentalidad. *Astrolabio*, (8), 83-104.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/astrolabio/article/view/2042>
- TechTarget. (2023, 3 de marzo). *Hard skills*.
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/hard-skills>
- Sadin, E. (2020). *La silicolonización del mundo: La irresistible expansión del liberalismo digital*. Caja Negra.
- Santander Open Academy. (2022, 5 de enero). *Plan de carrera: cómo y por qué potenciar el talento interno*.
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/plan-de-carrera.html>
- Sngular. (2021). *Manual OKR Sngular 2021*.
<https://koncept.cl/wp-content/uploads/2022/05/Manual-OKR-Sngular-2021-Unkn-own.pdf>
- 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. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(3), 845-864. <https://doi.org/10.48116/ricsnj.v13i3.1234>
- Ross, S. (2013), "How definitions of talent suppress talent management", *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166–170.
<http://dx.doi.org/10.1108/00197851311320586>
- Trejo, D. (2024). Plataformas LMS para satisfacer las necesidades actuales de capacitación laboral online en las empresas. *Tlatemoani*, 15(45), 98-111.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9737139>
- Velázquez, I. (2021). Una perspectiva sobre el origen y evolución del neoliberalismo. *Tiempo Económico*, 16(48), 5-24.
<https://tiempoeconomico.azc.uam.mx/wp-content/uploads/2022/08/48te1.pdf>
- Villadsen, K. (2007). Managing the employee's soul: Foucault applied to modern management technologies. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(1), 1-10.
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/7gvkqQQMfgJXWJDmnpZks5h/?lang=en>

Weisi, H. & Hajizadeh, S. (2025). LinkedIn as a platform: The pragmatic strategies of self-presentation and self-praise. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(101266) 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101266>