



Universidad de la República

Facultad de Psicología

Trabajo Final de Grado

Ensayo académico

La marca personal como expresión de las transformaciones contemporáneas del trabajo y la producción de subjetividad. Una aproximación desde la psicología.

Estudiante: Agustina López de Haro

Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Revisor: Prof. Adj. Dr. Daniel Fagundez

Montevideo, Uruguay

Julio 2026

Resumen

En los últimos años, la marca personal se ha consolidado como un concepto ampliamente difundido en el ámbito laboral, asociado al desarrollo profesional, la empleabilidad y la diferenciación en mercados de trabajo cada vez más competitivos. Si bien la mayor parte de la producción sobre el tema proviene del management y la comunicación organizacional, este ensayo propone abordarlo desde una perspectiva psicológica, poniendo el foco no en su eficacia como estrategia de posicionamiento, sino en los efectos que produce sobre la subjetividad. A partir de la modalidad de ensayo académico, se reconstruyen las transformaciones contemporáneas del trabajo y los cambios en las formas de comprender el valor de las personas dentro de las organizaciones, analizando los aportes de conceptos como capital humano, capital social, competencias laborales y capital intelectual. Posteriormente, se examina el surgimiento de la marca personal y su articulación con los procesos de producción de subjetividad desarrollados por autores como Foucault, Dardot y Laval, Han y Wittke. Se sostiene que la marca personal no constituye una herramienta neutral ni una ruptura respecto de desarrollos previos, sino una expresión de las transformaciones contemporáneas del trabajo que incorpora una exigencia específica: la gestión permanente de una identidad profesional visible, diferenciada y socialmente reconocida. Desde esta perspectiva, el trabajo busca aportar una lectura psicológica que permita comprender cómo estas prácticas participan en la construcción de nuevas formas de relación de los sujetos consigo mismos y con el trabajo.

Palabras clave: marca personal, producción de subjetividad, trabajo contemporáneo, psicología del trabajo, identidad profesional.

Abstract

In recent years, personal branding has become a widely recognized concept in the world of work, commonly associated with professional development, employability, and differentiation in increasingly competitive labor markets. While most of the existing literature approaches this topic from the perspectives of management and organizational communication, this essay examines it from a psychological standpoint, shifting the focus from its effectiveness as a positioning strategy to its implications for subjectivity. Drawing on the academic essay format, the study reconstructs the contemporary transformations of work and the changing ways in which the value of individuals within organizations has been understood, analyzing concepts such as human capital, social capital, labor competencies, and intellectual capital. It then explores the emergence of personal branding and its relationship to processes of subjectivity production through the contributions of authors such as Foucault, Dardot and Laval, Han, and Wittke. The essay argues that personal branding should not be understood as a neutral tool or as a rupture with previous developments, but rather as an expression of contemporary transformations in work that introduces a specific demand: the continuous management of a visible, distinctive, and socially recognized professional identity. From this perspective, the study offers a psychological interpretation of how these practices participate in shaping new ways in which individuals relate to themselves and to work.

Keywords: personal branding, subjectivity production, contemporary work, work psychology, professional identity.

Introducción

En los últimos años, el término marca personal se instaló con fuerza en el lenguaje del mundo laboral. Aparece en ofertas de empleo, en cursos de capacitación, en manuales de desarrollo profesional y, cada vez con mayor frecuencia, en el modo en que las personas hablan de su propia trayectoria. Se espera que quien busca insertarse o sostenerse en el mercado de trabajo no solo posea determinados conocimientos o habilidades, sino que además sea capaz de identificarlos, comunicarlos y diferenciarlos de los de otros profesionales. Construir una marca personal aparece así como una tarea más entre las tantas que hoy se le exigen a quien trabaja. Además de formarse, actualizarse y generar contactos, es necesario volverse visible y reconocible.

Este trabajo se propone reflexionar en torno al surgimiento de este concepto, articulando los desarrollos existentes sobre la marca personal con una lectura propia desde la psicología, para pensar no tanto su eficacia como estrategia de empleabilidad, sino lo que supone que la propia identidad profesional se convierta en un objeto de construcción, gestión y comunicación permanente.

Abordar la marca personal desde la psicología resulta pertinente en la medida en que este fenómeno no se limita a ser una técnica de posicionamiento profesional, sino que involucra directamente la manera en que las personas se piensan, se relacionan consigo mismas y con otros, dentro del ámbito laboral. Si bien existe una amplia producción sobre el tema desde el management y la comunicación organizacional, los cuales ofrecen herramientas prácticas para construir y sostener una marca personal, resulta llamativa la escasez de desarrollos que aborden este fenómeno desde una perspectiva psicológica. Desde un posicionamiento diferente, se podría correr el eje de la pregunta donde no se trata de indagar cómo construir una marca personal exitosa, sino de comprender qué efectos produce sobre la subjetividad el hecho de que la propia identidad profesional deba convertirse en objeto permanente de construcción, comunicación y gestión estratégica.

La ausencia de antecedentes específicos dentro de la disciplina constituye, en sí misma, una de las principales razones que justifican este trabajo. Las transformaciones del mundo del trabajo contemporáneo (la inestabilidad laboral, la responsabilidad creciente sobre la propia trayectoria, la exigencia de actualización constante) ya vienen siendo objeto de atención desde distintas disciplinas. Sin embargo, resulta necesario también preguntarse, desde la

psicología, qué formas de relación consigo mismo estas transformaciones están produciendo, y qué lugar ocupa la marca personal en ese proceso.

Para desarrollar esta reflexión se optó por la modalidad de ensayo académico, en tanto permite construir un diálogo entre lo ya producido sobre la marca personal y una lectura propia del fenómeno. Esta elección responde, en gran parte, a que no se encontraron antecedentes específicos que analicen la marca personal desde la psicología. Se busca articular desarrollos teóricos provenientes de distintas disciplinas (la psicología, la comunicación organizacional, la sociología del trabajo) para pensar críticamente un fenómeno que, aunque instalado con fuerza en el discurso laboral contemporáneo, todavía no cuenta con una lectura psicológica sistemática.

El ensayo habilita además cierta libertad en el modo de abordar el problema, permitiendo confrontar posturas, recuperar el modo en que distintos autores fueron pensando la cuestión del valor de las personas en el trabajo a lo largo del tiempo, e ir definiendo, a partir de ese recorrido, un posicionamiento propio frente al fenómeno de la marca personal. Esta modalidad no busca cerrar el tema ni ofrecer una respuesta definitiva, sino abrir una reflexión que, se espera, pueda aportar una mirada novedosa desde la disciplina psicológica sobre un fenómeno que atraviesa cada vez con mayor fuerza al mundo del trabajo contemporáneo.

Transformaciones contemporáneas del trabajo y la relación del sujeto - trabajo.

Hasta comienzos del siglo XX, gran parte de la vida social se organizó en torno a instituciones relativamente estables, como la escuela, la familia, los sindicatos y los partidos políticos. Estas instituciones constituían marcos de referencia que orientaban la acción de los sujetos y ofrecían ciertas condiciones de previsibilidad para la construcción de las trayectorias personales y laborales (Stecher, Godoy y Díaz, 2005). En ese contexto, el trabajo ocupó un lugar central como espacio de integración social. El capitalismo industrial consolidó una relación laboral de larga duración, basada en vínculos relativamente estables entre trabajadores y organizaciones, regulados por un conjunto de derechos y protecciones colectivas que otorgaban cierta continuidad a la experiencia laboral (Castel, 1997, como se citó en Stecher et al., 2005). Este modelo, característico de lo que denominan modernidad organizada, comenzó a transformarse hacia finales del siglo XX, dando lugar a nuevas formas de organización del trabajo atravesadas por la flexibilización, la incertidumbre y la creciente exigencia de adaptación.

Comprender estas transformaciones supone evitar una lectura que las reduzca a una oposición entre un pasado estable y un presente necesariamente desfavorable. Más que el reemplazo de un modelo por otro, lo que se observa es el pasaje entre diferentes formas de organización y regulación del trabajo, cada una con sus propios mecanismos de control y producción de subjetividad. En este sentido, el interés no está centrado en idealizar las formas institucionales del pasado, sino en comprender qué tipo de trabajador comienza a requerir y producir el escenario laboral contemporáneo.

En el marco de la modernidad organizada, el trabajo no constituía únicamente una fuente de ingresos, sino que ocupaba un lugar central en la construcción de la identidad y en la articulación de los vínculos sociales (Stecher, Godoy y Díaz, 2005). A través del trabajo era posible construir trayectorias relativamente estables, proyectar un futuro y obtener reconocimiento social. En este sentido, el empleo funcionaba como uno de los principales soportes desde los cuales las personas organizaban sus proyectos de vida y dotaban de continuidad a sus experiencias.

Sin embargo, las transformaciones que comienzan a consolidarse hacia finales del siglo XX modifican profundamente estas condiciones. La creciente flexibilización del trabajo no solo altera las formas de organización del trabajo, sino también las posibilidades de construir trayectorias laborales continuas y previsibles. El capitalismo contemporáneo se distancia del modelo burocrático característico de la sociedad industrial, para dar lugar a formas de organización basadas en la flexibilidad, la movilidad permanente y la lógica de proyectos de corta duración, sintetizada por Sennett (2000) en la expresión: “nada a largo plazo”.

La continuidad en este caso deja de constituir el principio organizador de las trayectorias laborales y la capacidad de adaptación adquiere un lugar cada vez más relevante. Esta lógica favorece relaciones laborales más transitorias y formas de organización en las que la permanencia y la lealtad dejan de ocupar el lugar central que habían tenido en el modelo industrial, cediendo espacio a la movilidad, la reorganización permanente y la adaptación continua (Granovetter, 1973, como se citó en Sennett, 2000)

Esta pérdida de continuidad en las trayectorias laborales supone transformaciones que exceden la organización del trabajo. Si durante la modernidad organizada el empleo constituía un soporte relativamente estable para proyectar el futuro y construir una identidad laboral, la flexibilización debilita esa función al instalar un escenario caracterizado por la incertidumbre y la

reorganización permanente. Además de que comienzan a darse la desaparición de determinadas formas de empleo, también incrementa la dificultad para sostener proyectos laborales de largo plazo y dotar de continuidad a las trayectorias personales.

Al respecto, cabe hacer referencia a Flores y Gray (2003), quienes sostienen que "la corrosión de esta institución es el reto económico principal al que se enfrenta la mayoría trabajadora en las sociedades modernas tardías" (p. 2), aludiendo al progresivo debilitamiento de la carrera laboral como institución organizadora de la vida social. En el análisis que realizan sobre las nuevas formas de vida laboral que están surgiendo concluyen que este cambio responde a tres factores principales. En primer lugar, la innovación tecnológica acelera la reestructuración permanente de las empresas y vuelve obsoletas industrias enteras. En segundo lugar, la creciente adaptación de productos y servicios a las demandas específicas de los clientes favorece modalidades de trabajo y de remuneración cada vez más flexibles. Finalmente, la globalización, entendida como la difusión de tecnologías y conocimientos a escala mundial, reduce el valor del conocimiento estrictamente local y modifica las formas tradicionales de organización del trabajo. En conjunto, estos procesos contribuyen a debilitar la estabilidad que había caracterizado a las trayectorias laborales durante buena parte del siglo XX y preparan un escenario en el que la adaptación permanente pasa a constituirse como una exigencia central (Flores y Gray, 2003).

Los aportes mencionados anteriormente permiten precisar qué es lo que comienza a perderse cuando la carrera deja de ocupar el lugar central que había tenido en la organización de la vida laboral. Más allá de la estabilidad económica, los autores sostienen que la carrera ofrecía un conjunto de soportes que contribuían a la construcción de la identidad y a la integración social. En un principio funcionaba como un anclaje identitario, al permitir que las personas construyeran proyectos de vida en torno a un oficio o profesión socialmente reconocidos. También, favorecía la inserción en una comunidad más amplia, en la medida en que el ejercicio profesional implicaba asumir determinados roles y responsabilidades sociales. Por último, posibilitaba experimentar la propia trayectoria como un proceso con continuidad, otorgando a las personas la posibilidad de proyectar el futuro e interpretar retrospectivamente su recorrido laboral como una historia con sentido (Flores y Gray, 2003).

La pérdida progresiva de estos soportes puede comprenderse también a partir del pasaje de la modernidad "sólida" a la modernidad "líquida" desarrollado por Bauman (2000). Mientras que en la sociedad industrial era posible imaginar trayectorias relativamente estables

y una identidad construida alrededor del trabajo, la flexibilización laboral vuelve esa posibilidad cada vez menos frecuente. Los empleos permanentes dejan de constituir la norma y la flexibilidad pasa a convertirse en el principio organizador del mercado laboral. Como consecuencia, la identidad deja de entenderse como una construcción única y definitiva para asumirse como un proceso abierto, sujeto a continuas revisiones y redefiniciones (Bauman, 2000). Sostener una trayectoria coherente deja de depender principalmente de las instituciones y comienza a convertirse en una responsabilidad crecientemente individual, tarea que más adelante la lógica de la marca personal vendrá a capitalizar.

Un desarrollo posterior de Bauman (2003) expresa que en el pasaje de una modernidad a otra se hace presente la pérdida de estabilidad de las formas sociales, que dejan de conservar su estructura en el tiempo. En el ámbito laboral, este proceso implica que el capital ya no depende de vínculos duraderos con una fuerza de trabajo estable, sino que adquiere una capacidad de movilidad cada vez mayor. Retomando a Polanyi (1944, como se citó en Bauman, 2003), sostiene que mientras el capitalismo industrial requería la presencia física y el control directo sobre quienes trabajaban, el capitalismo contemporáneo flexibiliza esa relación, permitiendo que el capital se desplace con mayor libertad sin necesidad de mantener compromisos estables con trabajadores u organizaciones.

Estas transformaciones han dado lugar a distintas interpretaciones. Algunos autores plantean el debilitamiento de la sociedad del trabajo y cuestionan la persistencia de derechos y formas de integración social todavía ligadas al empleo estable (Gorz, 1988, como se citó en Stecher et al., 2005). Otros, en cambio, consideran que el trabajo nunca debió ocupar el lugar privilegiado que la modernidad le otorgó y marcan la necesidad de repensar su centralidad como principio organizador de la vida social (Méda, 1998, como se citó en Stecher et al., 2005).

Más allá de las diferencias entre estas perspectivas, todas coinciden en señalar que las transformaciones del capitalismo contemporáneo modifican profundamente la relación entre las personas, el trabajo y las formas tradicionales de integración social. Es aquí donde comienzan a adquirir relevancia nuevos discursos que trasladan progresivamente hacia los individuos la responsabilidad por sostener sus trayectorias laborales.

El planteo de Castel y Dubar permite comprender que el problema no reside en una pérdida de importancia del trabajo, sino en la fragilización de las condiciones que históricamente le otorgaban estabilidad. Desde este ángulo, el trabajo continúa siendo una

referencia central en la organización de la vida social, aunque el sistema de garantías asociado al empleo asalariado se haya debilitado considerablemente. Confundir esta fragilización con una pérdida de centralidad sería un error, ya que el trabajo sigue constituyendo el principal fundamento de la ciudadanía y conserva un lugar privilegiado como referencia económica, psicológica, cultural y simbólica (Castel, 1997, como se citó en Stecher et al., 2005).

Dubar (2001, como se citó en Stecher et al., 2005) posee una posición similar al señalar que las transformaciones recientes no reducen la importancia del trabajo en la vida de las personas; por el contrario, la vuelven aún más visible. La experiencia del desempleo no afecta únicamente los ingresos, sino también el reconocimiento social, la valoración de sí mismo y la relación con los otros. Las condiciones desde las cuales sostenía esa función central, se han vuelto más inestables.

En la modernidad avanzada, instituciones como la clase social o la familia dejan de organizar las trayectorias de vida de manera relativamente estable, trasladando hacia los individuos la responsabilidad de construirlas. Las biografías dejan de responder a recorridos socialmente estandarizados para convertirse en biografías de elección, en las que decisiones vinculadas al empleo, la formación o el lugar de residencia pasan a ser asumidas individualmente, aun cuando las condiciones que las hacen posibles escapen al control de quienes deben tomarlas. Es pertinente en este sentido, traer el concepto de individualización desarrollado por Beck. Interpretar este proceso como una ampliación de la libertad individual resultaría insuficiente. Para Beck (1998), la individualización no implica la desaparición de las instituciones, sino una transformación en la forma en que estas intervienen sobre la vida de las personas. Los antiguos vínculos colectivos pierden capacidad de organizar las trayectorias, mientras que el mercado de trabajo, el sistema educativo y el marco jurídico adquieren un papel cada vez más directo en esa tarea. En consecuencia, la construcción de la propia biografía aparece como una responsabilidad individual, aunque continúe dependiendo de condiciones institucionales que exceden a cada sujeto. Las instituciones, por tanto, no desaparecen; modifican la forma en que operan y desplazan su acción desde los colectivos hacia los individuos.

Castel (1997) profundiza esta cuestión al distinguir dos maneras de experimentar la individualidad en las sociedades contemporáneas. Por un lado, identifica un individualismo positivo, asociado a sujetos que cuentan con recursos materiales y simbólicos suficientes para ejercer su autonomía. Por otro, describe un individualismo negativo, propio de quienes deben

responder a las mismas exigencias de iniciativa, responsabilidad e independencia desde condiciones marcadas por la precariedad y el debilitamiento de las protecciones colectivas. La demanda de autonomía, en consecuencia, no se distribuye sobre un terreno homogéneo, sino sobre trayectorias profundamente desiguales.

En este escenario se hace presente una de las principales tensiones del trabajo contemporáneo. Se espera que los individuos gestionen activamente su inserción laboral aún cuando no todos disponen de las mismas condiciones para hacerlo. La competencia técnica continúa siendo necesaria, pero ya no resulta suficiente. Mantenerse en el mercado exige, además, hacer visible el propio valor, construir una identidad profesional reconocible y sostenerla en el tiempo. Como advierte Castel (1997), "ya no basta con saber trabajar; también hay que saber venderse" (p. 392). El trabajador deja de ser evaluado únicamente por lo que sabe hacer y pasa a ser interpelado también por su capacidad para presentar, comunicar y legitimar ese saber frente a otros.

Si la responsabilidad por construir una trayectoria laboral se desplaza hacia los individuos, también cambian las formas en que esa tarea puede ser asumida. Flores y Gray (2003) sostienen que, frente a este escenario, emergen dos maneras diferentes de responder a las nuevas exigencias del trabajo contemporáneo, las cuales representan modos distintos de comprender la autonomía, el compromiso y la construcción de la identidad profesional.

La primera, denominada *vida wired*, se caracteriza por una identidad construida a partir de proyectos sucesivos, sin que exista necesariamente un compromiso duradero con organizaciones, comunidades o trayectorias estables. La autonomía se experimenta como la posibilidad permanente de reinventarse y explorar nuevos intereses, prescindiendo de la necesidad de construir una biografía continua. Quien adopta esta forma de vida encuentra reconocimiento en la experimentación constante de sus talentos e inspiraciones y se distancia de lo que suponía construir una trayectoria coherente a lo largo del tiempo (Flores y Gray, 2003). La segunda forma de responder a estas exigencias es el espíritu emprendedor. A diferencia de la anterior, esta perspectiva recupera la idea de compromiso con una comunidad concreta. La identidad no se construye únicamente a partir de la expresión de los propios talentos, sino también de la responsabilidad asumida frente a los problemas y necesidades de otros. En ese compromiso con una causa colectiva se reconstruyen parte de los bienes que la carrera tradicional ofrecía, como el reconocimiento social, el sentido de continuidad y la posibilidad de brindar significado a la propia trayectoria (Flores y Gray, 2003). Ambas figuras

muestran que la autogestión no conduce a una única forma de subjetividad. Aunque parten de un mismo escenario (la pérdida de la carrera como principal organizadora de las trayectorias laborales), proponen respuestas diferentes frente a la necesidad de construir una identidad profesional en contextos marcados por la incertidumbre y la flexibilidad.

Este proceso puede comprenderse también a partir del pasaje de la ética del trabajo a la estética del consumo mencionado por Bauman (2000). En una sociedad que cada vez se organiza más en torno al consumo, el trabajo deja de valorarse principalmente por el cumplimiento del deber para comenzar a evaluarse según su capacidad de despertar interés, atraer reconocimiento y generar satisfacción. La necesidad de "saber venderse" deja de ser una exigencia exclusivamente laboral y pasa a expresar una lógica social más amplia, en la que las personas son llamadas a presentar y gestionar su propia imagen como si también ellas fueran objeto de elección. De este modo, la construcción de una identidad profesional deja de apoyarse solo en la experiencia acumulada o en la pertenencia a una organización y comienza a depender, cada vez más, de la capacidad de cada individuo para hacer visible y socialmente reconocible su propio valor.

Cabe preguntarse, sin embargo, si esta distinción entre la *vida wired* y el espíritu emprendedor admite una lectura tan optimista respecto de esta última. Desde una perspectiva inspirada en Foucault y Deleuze, Wittke (2005) realiza una interpretación más crítica de las transformaciones del trabajo contemporáneo. Sostiene que el pasaje de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control modifica profundamente las formas de ejercicio del poder. Si antes este se organizaba principalmente a través de instituciones delimitadas, como la fábrica, en la actualidad opera de manera más difusa y continua. La empresa deja de ser únicamente un espacio físico de trabajo para convertirse en un dispositivo que organiza relaciones sociales y formas de comportamiento. La empresa ya no necesita exclusivamente de estructuras visibles para desplegarse sobre la totalidad de la trayectoria laboral de los sujetos.

Así, la creciente exigencia de autogestión no solo representa una ampliación de la autonomía individual, sino también una nueva modalidad de regulación. La responsabilidad por sostener el propio desempeño, adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y gestionar la propia trayectoria deja de recaer principalmente sobre las organizaciones para desplazarse hacia los trabajadores, quienes pasan a asumir esas exigencias como parte de su propia responsabilidad (Wittke, 2005).

A través de estos aportes se puede pensar que si bien Flores y Gray presentan el espíritu emprendedor como una forma de reconstruir el compromiso, el reconocimiento y el sentido de continuidad que la carrera tradicional ofrecía, Wittke advierte que ese mismo modelo puede interpretarse también como una forma particularmente eficaz de autogestión. La capacidad emprendedora deja de ser solamente una habilidad valorada en el ámbito laboral para convertirse en una forma de organizar la propia vida (Flores y Gray, como se citó en Wittke, 2005).

Esta mirada permite complejizar el recorrido desarrollado hasta aquí. Las transformaciones del trabajo contemporáneo no implican únicamente la flexibilización de las trayectorias laborales o el desplazamiento de responsabilidades hacia los individuos. También promueven nuevas formas de comprender la autonomía, el compromiso y la construcción de la identidad profesional, en las que la autogestión adquiere un lugar cada vez más central. En consecuencia, en los capítulos siguientes se abordará la marca personal como una práctica orientada a la gestión de la propia identidad en el trabajo contemporáneo.

La construcción del valor profesional

Comprender el surgimiento de la marca personal supone reconocer que este concepto no aparece de manera aislada dentro del mundo del trabajo. Antes de que comenzara a hablarse de construir una marca propia, ya existía un recorrido teórico que buscaba responder una inquietud similar: ¿qué vuelve valiosa a una persona dentro de una organización? Lejos de tratarse de una pregunta estática, las respuestas fueron modificándose a medida que también cambiaban las formas de organización del trabajo, las expectativas sobre los trabajadores y las exigencias del mercado laboral.

Es de interés observar que aquello que se considera valioso en las personas no permaneció inalterable. Si durante buena parte del siglo XX el énfasis estuvo puesto principalmente en los conocimientos y la formación, con el paso del tiempo comenzaron a incorporarse otras dimensiones vinculadas a las relaciones sociales, las competencias, la capacidad de adaptación y el conocimiento como recurso estratégico para las organizaciones. Más que reemplazarse entre sí, estos conceptos parecen conformar un proceso de ampliación progresiva en la forma de comprender el valor de las personas dentro del trabajo.

La reconstrucción de este recorrido resulta relevante para el presente ensayo en tanto permite comprender que la marca personal no constituye una ruptura respecto de los

desarrollos anteriores. Por el contrario, podría pensarse como una expresión que retoma muchos de estos elementos y los reorganiza bajo nuevas condiciones sociales y laborales. En este sentido, se abordarán conceptos que fueron ampliando progresivamente la manera de comprender qué aspectos del sujeto adquieren valor en el ámbito del trabajo.

Aparece así, en una primera instancia, la teoría del capital humano, desarrollada por Gary Becker. Esta teoría marcó un cambio importante en la forma de pensar el papel de las personas dentro de las organizaciones donde el trabajador deja de pensarse solo como fuerza de trabajo para empezar a entenderse como alguien que porta conocimientos, habilidades y experiencias, las cuales pueden aumentarse mediante la educación, la capacitación y el aprendizaje (Aronson, 2007).

Desde esta mirada, la formación pasa a pensarse como una inversión. Educarse, ganar experiencia o desarrollar nuevas capacidades ya no es solo un beneficio personal, sino también una estrategia que puede generar productividad, mejorar el desempeño y abrir oportunidades laborales futuras (Aronson, 2007). El valor del trabajador deja entonces de depender únicamente del puesto que ocupa, y empieza a depender también de lo que es capaz de desarrollar sobre sí mismo.

Aunque esta teoría surge en un contexto bien distinto al actual, resulta relevante destacar que desde aquel momento comienza a instalarse una noción que posteriormente cobrará mayor relevancia. El sujeto deja de ser un actor pasivo frente a su desarrollo profesional para convertirse en alguien que debe invertir en sí mismo. Todavía no aparece la idea de gestionar una trayectoria o construir una identidad profesional, pero ya empieza a gestarse la idea de que crecer profesionalmente depende, en buena parte, de las propias decisiones sobre la formación y el aprendizaje continuo.

Ahora bien, esta manera de pensar el valor de las personas tiene sus límites. Si el conocimiento y la capacitación alcanzaran para explicar el desarrollo profesional, ¿cómo se explica que personas con niveles de formación similares terminen accediendo a oportunidades muy distintas? En la práctica, el acceso a determinados espacios laborales no se explica solamente por los conocimientos que alguien tiene. Esto abre la puerta a pensar que hay otras dimensiones en juego a la hora de construir el valor de una persona en el trabajo. En esta línea, distintos autores señalan que la teoría del capital humano tiende a leer la educación en términos casi puramente económicos, enfatizando su capacidad para aumentar la productividad

y el rendimiento, y dejando en un segundo plano otras dimensiones más ligadas al desarrollo humano y social (Sandoval Vásquez & Hernández Castro, 2018). Esto no invalida los aportes de Becker, pero sí deja claro que el valor de una persona difícilmente pueda explicarse solo por lo que sabe.

Es en este punto donde Bourdieu (2000) permite ampliar la discusión. Con el concepto de capital social, corre el eje de análisis desde lo que el individuo sabe hacia las relaciones que es capaz de construir y sostener. Esto deja en evidencia que el valor de una persona ya no depende únicamente de su formación o de las capacidades adquiridas, sino también de la red de vínculos que establece y de los recursos a los que puede acceder a través de ellos.

El desarrollo profesional deja de entenderse solo como resultado de la inversión individual en educación, para incluir también el peso que adquieren las relaciones sociales en la generación de oportunidades. Las redes de contacto empiezan a considerarse una fuente de valor en sí misma, ya que facilitan el acceso a información, recursos y posibilidades laborales que los conocimientos técnicos, por sí solos, rara vez puedan dar una explicación. De este modo, el valor de las personas comienza a construirse de manera cada vez más compleja; ya no alcanza con saber, también resulta relevante con quiénes se establecen vínculos y qué posibilidades habilitan esas relaciones.

Tanto el capital humano como el capital social siguen entendiendo el valor como un conjunto de recursos que el sujeto posee o a los que puede acceder. De esta manera continúa quedando pendiente una cuestión que hoy adquiere cada vez más peso, y que será central en este ensayo: ¿qué ocurre cuando ya no basta con poseer ese valor, sino que además es necesario hacerlo visible y lograr que sea reconocido por los demás?

Aun cuando el capital social amplía de manera significativa la forma de entender el valor de las personas en el trabajo, algo sigue sin resolverse. Si el conocimiento y las relaciones sociales fueran suficientes para explicar el desarrollo profesional, ¿por qué personas con niveles de formación y redes de contacto similares terminan accediendo a resultados tan distintos? La experiencia cotidiana muestra que esto sucede y no necesariamente coincide quién más sabe o quién más conoce con quién mejores resultados obtiene. Esto invita a pensar que el valor de una persona no depende solamente de lo que sabe ni de los vínculos que establece, sino también de cómo pone en juego esos recursos en cada situación concreta.

En este punto resulta pertinente incorporar la mirada desde el concepto de las competencias laborales. Este enfoque sostiene que el desempeño de una persona no puede explicarse únicamente a partir de los conocimientos que posee, sino que también deben considerarse las capacidades para ponerlos en práctica de manera adecuada frente a las demandas de cada situación. El saber deja de ser suficiente y comienza a cobrar relevancia el saber hacer, el saber actuar y el saber adaptarse a contextos cambiantes (Quintero Teller, 2010).

Este concepto suma un componente distinto a lo que se considera valioso en un trabajador, el interés deja de centrarse únicamente en los recursos que una persona posee, para incluir también la manera en que los pone en práctica. Así, la comunicación, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la iniciativa y la capacidad de aprendizaje continuo comienzan a ocupar un lugar cada vez más central dentro de los procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional (Quintero Teller, 2010).

Más allá de las distintas definiciones que existen sobre el concepto de competencia, todas coinciden en un punto, el desempeño laboral depende de la articulación entre diferentes dimensiones del sujeto. Los conocimientos siguen siendo importantes, al igual que las relaciones sociales, pero ya no bastan por sí solos para explicar el valor de una persona en el trabajo. Ese valor empieza a construirse también a partir de la capacidad de integrar conocimientos, habilidades y actitudes según lo que exige cada situación concreta.

Resulta de interés señalar, en particular, que el foco sigue desplazándose hacia el propio sujeto. Si el capital humano ponía el énfasis en la formación y el capital social en las relaciones, el enfoque por competencias suma ahora aspectos vinculados a la manera de actuar, de resolver problemas, de comunicarse y de responder frente a escenarios cambiantes. El trabajador comienza a pensarse de un modo cada vez más integral, incorporando dimensiones que van más allá de los conocimientos técnicos e involucran formas de comportamiento, modos de vincularse e incluso ciertas disposiciones personales.

Con todo, aunque este modelo amplía considerablemente la forma de comprender el desempeño laboral, comparte un supuesto con los conceptos anteriores en tanto continúa poniendo el acento en lo que el sujeto posee o es capaz de desarrollar. El interés sigue orientado a los recursos individuales que explican un mejor desempeño, y todavía queda

relativamente ausente una dimensión que hoy adquiere un peso creciente; la manera en que ese valor logra proyectarse hacia el exterior y ser reconocido por otros.

Esta observación lleva a pensar que, a medida que las organizaciones comienzan a desenvolverse en entornos marcados por la innovación, el aprendizaje continuo y la producción de conocimiento, el valor deja de ubicarse exclusivamente en las capacidades individuales para empezar a comprenderse también como un recurso estratégico de las organizaciones. Es en este escenario donde surge el concepto de capital intelectual.

Hasta este punto es posible dar cuenta de cómo aquello que el mundo del trabajo considera valioso en las personas fue incorporando, de manera progresiva, nuevas dimensiones. El conocimiento, las relaciones sociales y las competencias ampliaron la forma de entender el desempeño de los trabajadores. Cabe preguntarse, entonces, qué ocurre cuando esos mismos recursos dejan de analizarse solo como atributos individuales y empiezan a comprenderse como parte del valor estratégico de las organizaciones.

Esta preocupación aparece justamente en el concepto de capital intelectual. A diferencia de los enfoques anteriores, el interés deja de centrarse exclusivamente en las características que posee cada trabajador para preguntarse de qué manera esos conocimientos, capacidades, relaciones y experiencias contribuyen a generar valor dentro de las organizaciones. En esta línea, el conocimiento deja de ser únicamente un recurso individual para convertirse en uno de los principales activos estratégicos de las empresas (Sánchez Medina, Melián González & Hormiga Pérez, 2007).

Los autores señalan que el capital intelectual constituye un conjunto de recursos intangibles capaces de generar ventajas competitivas, y que no pueden explicarse únicamente a partir de los bienes materiales de una organización. En este marco, el capital humano sigue ocupando un lugar central, pero comienza a articularse con otras dimensiones, como el capital estructural (vinculado a los procesos, sistemas y formas de organización del conocimiento) y el capital relacional, referido a los vínculos que la organización establece con clientes, proveedores y otros actores de su entorno (Sánchez Medina et al., 2007).

Este cambio permite ver que el valor deja de ubicarse exclusivamente en las personas para pasar a entenderse como el resultado de una articulación entre individuos, organizaciones y conocimiento. Además de que el trabajador posea determinadas capacidades, también hace falta que sea capaz de integrarlas a procesos organizacionales con el fin de producir

innovación, aprendizaje y generación de valor. El conocimiento empieza a cobrar sentido en la medida en que circula, se comparte y logra transformarse en un recurso para la organización.

Si bien este concepto representa una ampliación importante respecto de los desarrollos anteriores, mantiene un rasgo en común con ellos. Tanto el capital humano como el capital social, las competencias laborales y el capital intelectual siguen preocupándose por identificar qué recursos generan valor en el trabajo y cómo pueden desarrollarse o gestionarse. En todos los casos, el centro del análisis permanece puesto en lo que el sujeto posee, construye o moviliza.

Es justamente aquí donde empieza a asomar una nueva inquietud. Si las personas invierten en su formación, desarrollan competencias, construyen redes de contacto y generan conocimiento valioso para las organizaciones, ¿alcanza con poseer esos recursos? ¿O las transformaciones actuales del trabajo empiezan a exigir algo más?

Hasta este momento, podría dar la impresión de que el capital humano, el capital social, las competencias laborales y el capital intelectual constituyen únicamente marcos analíticos, herramientas destinadas a describir o medir aquello que resulta valioso en un trabajador. Sin embargo, cabe preguntarse si estos conceptos se limitan a observar al sujeto desde afuera o si, por el contrario, también participan activamente en producirlo. Tal como señalan Sandoval Vásquez y Hernández Castro (2018) respecto de la teoría del capital humano, estas perspectivas no solo describen al trabajador, sino que instalan una manera particular de comprenderlo como alguien que debe invertir permanentemente en sí mismo, que debe rendir cuenta de sus capacidades y que encuentra en esa inversión la vía legítima hacia el desarrollo profesional. Lo mismo podría pensarse respecto del capital social, las competencias o el capital intelectual.

Cada uno de estos enfoques no solo identifica nuevos recursos a desarrollar, sino que también propone un modelo de sujeto deseable, alguien capaz de gestionar sus relaciones, movilizar sus saberes en la acción y convertir su conocimiento en un activo estratégico. En este sentido, más que herramientas neutras de gestión, estos conceptos producen determinadas formas de relación del sujeto consigo mismo, en la medida en que instalan qué se espera de un trabajador y qué tipo de trabajo debe realizar sobre sí para alcanzarlo.

Sin embargo, esta producción de un modelo de sujeto deseable comparte un límite con los enfoques que le dan origen. En todos los casos, el valor parece existir independientemente

de que sea percibido por otros. La preocupación principal continúa siendo qué recursos posee una persona o cómo puede desarrollarlos, no si ese valor logra hacerse visible.

Aun así, las transformaciones contemporáneas del trabajo parecen introducir una exigencia diferente. En un escenario caracterizado por trayectorias laborales menos lineales, mercados cada vez más competitivos y una creciente responsabilidad individual sobre el propio desarrollo profesional, poseer conocimientos, competencias o redes de contacto ya no parece resultar suficiente. Comienza a adquirir importancia la capacidad para comunicar ese valor, hacerlo visible y construir una identidad profesional que pueda ser reconocida por otros.

Desde esta perspectiva, la marca personal no surge como una ruptura respecto de los conceptos desarrollados anteriormente. Por el contrario, podría comprenderse como una expresión de la evolución que estos mismos enfoques fueron anticipando. El conocimiento continúa siendo importante; también las relaciones, las competencias y el capital intelectual. Lo que parece modificarse es que, en las condiciones actuales, esos recursos ya no alcanzan por sí solos. El sujeto se encuentra llamado no solo a desarrollarlos, sino también a construir una narrativa sobre sí mismo que permita darles visibilidad, diferenciarlos y convertirlos en una identidad profesional reconocible.

La emergencia del concepto: Marca personal

El término marca personal aparece formalmente en 1997, cuando Tom Peters lo instala en un artículo publicado en la revista *Fast Company* titulado "The Brand Called You". El autor plantea que, así como las grandes empresas construyen marcas reconocibles para diferenciarse en el mercado, cada persona debería pensarse a sí misma como una marca. Ser alguien que gestiona activamente su reputación, su visibilidad y su reconocimiento, del mismo modo en que una empresa gestiona un producto (Peters, 1997). Ya no se trataría de ser un empleado más dentro de una organización, sino de convertirse en el director o la directora ejecutivo/a de la propia marca personal.

Lo llamativo de este planteo es que propone que el trabajador deja de definirse por su cargo, su título o la empresa a la que pertenece, para empezar a definirse por aquello que lo distingue de los demás. Peters (1997) invita a que cada persona se pregunte qué es lo que la hace diferente, qué es aquello por lo cual quiere ser reconocida, y a partir de esa respuesta construir una estrategia deliberada de visibilidad; participar en proyectos que den notoriedad,

escribir, dar charlas, cuidar cada detalle de la propia imagen porque, según el autor, todo comunica algo sobre la marca que uno es.

Resulta de interés notar que Peters (1997) no plantea la marca personal como una herramienta puntual para conseguir empleo, sino como una forma de comprender la vida profesional en su totalidad. La idea de carrera lineal, ascendente, ligada a una sola organización, es reemplazada por la de un recorrido hecho de proyectos, donde lo que importa no es escalar sino acumular logros que puedan mostrarse y comunicarse. Es así que la marca personal puede leerse como el punto en el que el valor de una persona deja de bastar con poseerse, sino que necesita, además, ser comunicado, empaquetado y puesto en circulación para ser reconocido por otros.

Sin embargo, ya en el propio origen del concepto puede advertirse algo que autores posteriores van a problematizar con más detenimiento. Lair, Sullivan y Cheney (2005) señalan que el llamado de Peters a pensarse como marca constituye una invitación explícita a la automercantilización, es decir, a tratar la propia identidad como un producto sujeto a las lógicas del mercado. Esto no resulta un dato menor para este ensayo, porque lo que en apariencia se presenta como una estrategia práctica para sobrevivir a un mercado laboral inestable, empieza a mostrar, al mismo tiempo, una forma particular de comprenderse a uno mismo.

Ahora bien: ¿en qué consiste concretamente construir una marca personal? Siguiendo a Peters (1997), la misma se sostiene sobre un conjunto de elementos que funcionan de manera articulada: la diferenciación, entendida como la capacidad de identificar aquello que distingue a una persona de sus pares; la visibilidad, es decir, la posibilidad de que ese diferencial sea efectivamente visto y no permanezca oculto; la reputación, construida a partir de resultados sostenidos en el tiempo; el posicionamiento, que supone ocupar un lugar reconocible dentro de un campo profesional; y finalmente el reconocimiento, que llega cuando esos elementos logran instalarse en la percepción de los demás. El autor insiste en que no alcanza con poseer estas cualidades, sino que es necesario comunicarlas de manera constante y deliberada, a través de cada proyecto, cada intervención, cada gesto profesional.

Puede pensarse que ninguno de estos elementos resulta completamente nuevo si se los mira por separado. La diferenciación recupera algo de lo que ya aparecía en el enfoque de las competencias laborales; la reputación dialoga con lo trabajado a partir del capital social. Lo que sí introduce el concepto de marca personal es la exigencia de una gestión integrada y

permanente de todos esos elementos en función de un propósito explícito, el ser reconocido como valioso por otros. En este punto, puede decirse que la marca personal no aparece tanto como una ruptura, sino como la articulación de exigencias que ya venían gestándose, ahora organizadas bajo una lógica publicitaria.

Es justamente esa lógica publicitaria la que Lair et al. (2005) proponen examinar con detenimiento. Los autores sostienen que la marca personal retoma directamente el vocabulario y las herramientas del marketing y la promoción comercial para aplicarlas sobre la identidad de las personas. Hablar de "diferenciación", "posicionamiento" o "reconocimiento" no es un uso metafórico del lenguaje de marcas, sino una operación concreta que traslada literalmente las técnicas de venta de productos hacia la construcción de la propia trayectoria profesional (Lair et al., 2005). Desde esta perspectiva, cada uno de los elementos que Peters propone desarrollar (diferenciación, visibilidad, reputación) puede leerse como una técnica de empaquetamiento del yo, orientada a hacerlo más vendible en un mercado laboral que funciona, cada vez más, según las mismas lógicas que rigen la comercialización de bienes de consumo.

Hearn (2008) también avanza en una dirección similar, aunque pone el acento en otro aspecto. Para la autora, estos elementos no son simplemente herramientas de promoción, sino que constituyen una forma de trabajo en sí misma. Construir diferenciación, sostener visibilidad y cultivar reputación demandan una labor continua sobre uno mismo, la cual denomina *self-branding* y describe como un trabajo inmaterial, no produce un bien tangible, sino una imagen de sí que circula y que, en la medida en que logra generar valor cultural o reconocimiento, puede eventualmente convertirse también en valor económico. Esta idea resulta especialmente productiva para el ensayo, porque permite empezar a correr la mirada desde la marca personal como estrategia hacia la marca personal como una forma particular de relación del sujeto consigo mismo, cuestión que se retomará con mayor profundidad en el apartado siguiente.

Hasta el momento se reconstruyó cómo la marca personal retoma y reorganiza elementos que ya circulaban en los desarrollos previos sobre el valor de las personas en el trabajo como la formación, las relaciones, las competencias y la capacidad de generar conocimiento estratégico. Sin embargo, hay algo que este concepto incorpora y que no estaba presente, al menos no de la misma manera, en ninguno de esos enfoques anteriores y es la exigencia simultánea de autenticidad y de gestión estratégica de la propia imagen.

Por un lado, Peters es enfático en que la marca personal debe construirse a partir de aquello que resulta genuinamente distintivo de cada persona; sus fortalezas reales, su forma particular de trabajar, lo que efectivamente sabe hacer mejor que otros. En este sentido, ser "auténtico" aparece casi como un requisito de eficacia, una marca que no está anclada en algo genuino sería, siguiendo esta lógica, menos creíble y por lo tanto menos persuasiva. Pero, por otro lado, ese mismo texto invita a gestionar cada detalle de la propia presentación pública de manera absolutamente deliberada, qué proyectos elegir, qué se comunica y qué no, cómo se diseña incluso la propia tarjeta de presentación, todo en función del efecto que se busca producir en los demás (Peters, 1997).

Esta tensión es advertida con claridad por Lair et al. (2005), quienes señalan que, si bien la autenticidad ocupa un lugar central en el discurso de la marca personal, termina funcionando como una imagen cuidadosamente elaborada más que como una expresión espontánea de quién es alguien. Los autores sugieren que este tipo de discurso deja poco margen para la reflexión genuina sobre la propia identidad, en la medida en que reduce al sujeto a un conjunto de comportamientos instrumentales orientados a resultar atractivo dentro del mercado laboral. Lo que en apariencia se presenta como una invitación a "ser uno mismo" termina, en los hechos, subordinado a la pregunta de qué versión de uno mismo resulta más vendible.

Hearn (2008) profundiza todavía más esta cuestión al plantear que la construcción de una marca personal supone necesariamente un trabajo de estilización sobre la propia imagen, que toma elementos narrativos y visuales de la industria cultural para producir una versión de sí mismo pensada para la circulación pública. Se vuelve cada vez más difícil sostener una distinción clara entre lo que alguien "es" y la imagen que esa persona construye y proyecta de sí misma, debido a que ambos planos tienden a superponerse.

En definitiva, la exigencia deja de recaer únicamente en lo que el sujeto sabe, con quién se relaciona o qué competencias puede movilizar. Aparece, además, la necesidad de sostener una narrativa coherente y visible sobre quién se es. Autores como Lair et al. (2005) y Hearn (2008) coinciden en que esa narrativa, aun cuando se presente en clave de autenticidad, involucra un trabajo constante de construcción y puesta en escena de sí. Es en este sentido que resulta pertinente cuestionarse acerca de qué efectos produce sobre el propio sujeto tener que sostener ese trabajo de manera permanente.

La marca personal como forma de construcción de subjetividad.

Resulta difícil pensar el mundo laboral contemporáneo sin encontrarse con expresiones como empleabilidad, formación continua, actualización permanente, desarrollo profesional o marca personal. Todas ellas parecen formar parte de un mismo lenguaje, presente tanto en los discursos organizacionales como en las recomendaciones dirigidas a quienes buscan insertarse o mantenerse en el mercado de trabajo. Hoy parece casi evidente que cada persona debe invertir constantemente en sí misma, desarrollar nuevas competencias, ampliar su red de contactos, diferenciarse de otros profesionales y asumir la responsabilidad por el rumbo de su trayectoria laboral.

Lo llamativo, sin embargo, quizás no sea la presencia de estas exigencias, sino el hecho de que resulten tan naturales. Rara vez se analiza por qué gestionar permanentemente la propia carrera parece algo esperable o por qué la responsabilidad por el éxito profesional suele recaer, casi exclusivamente, sobre cada individuo. Estas prácticas suelen presentarse como elecciones personales o incluso como expresiones de autonomía. Sin embargo, ¿siempre fue así? ¿Cómo se llegó a un momento en el que trabajar sobre uno mismo pasó a formar parte de lo que significa ser un profesional?

Tal vez el problema no consista únicamente en las transformaciones del mercado laboral o en la aparición de nuevas herramientas para mejorar la empleabilidad. Quizás sea necesario preguntarse por un cambio más profundo, relacionado con las formas en que los sujetos construyen la relación consigo mismos dentro del trabajo. Incluso, además de modificarse las condiciones en las que las personas trabajan, ¿no se habrán transformado también las maneras en que los individuos se piensan, se valoran y proyectan su desarrollo profesional?

Esta perspectiva invita a dejar de comprender el trabajo únicamente como un espacio de producción económica para comenzar a concebirlo también como un espacio de producción de subjetividad. Desde este punto de partida, el interés ya no se centra solamente en analizar cómo cambian las organizaciones, sino también en comprender qué tipo de sujetos requieren esas transformaciones y cómo determinadas formas de relación consigo mismo llegan a experimentarse como naturales.

En esta dirección, es importante entender que la empresa contemporánea no solo produce bienes o servicios, sino también subjetividad. Desde su perspectiva, las

organizaciones participan activamente en la construcción de valores, expectativas y modos particulares de comprender qué significa ser un trabajador valioso. De este modo, el trabajo deja de ser únicamente un ámbito donde se desarrollan determinadas tareas para convertirse también en un espacio que produce formas específicas de actuar, de vincularse con los demás y de relacionarse con uno mismo (Wittke, 2005).

Conviene detenerse un momento en qué significa, específicamente, que algo produzca subjetividad. No se trata simplemente de que una institución imponga una conducta desde afuera (eso equivaldría, en los términos que se desarrollarán más adelante retomando a Foucault (1990), a una tecnología de poder, que objetiva al sujeto y lo somete a determinados fines). Producir subjetividad implica algo distinto y más profundo; que esa exigencia externa llegue a integrarse en la manera en que el propio sujeto se piensa, se evalúa y se conduce a sí mismo, es decir, que pase a operar también como una tecnología del yo. La subjetividad, en este sentido, no preexiste a las prácticas sociales para ser luego moldeada desde afuera, sino que se constituye en ellas donde el trabajador no solo actúa de determinada manera porque la empresa se lo exige, sino que llega a comprenderse a sí mismo, a evaluar su propio valor y a proyectar su desarrollo de acuerdo con las categorías que esas prácticas instalan.

Este planteo resulta especialmente significativo para el problema que orienta este trabajo porque permite comenzar a cuestionar una idea que frecuentemente se da por sentada; la de que la responsabilidad por el desarrollo profesional constituye una decisión puramente individual. Si las organizaciones participan en la producción de determinadas formas de subjetividad, entonces prácticas como gestionar permanentemente la propia trayectoria, invertir en uno mismo o asumir la responsabilidad por el propio recorrido laboral pueden pensarse no solo como elecciones personales, sino también como expresiones de formas históricas de comprender qué significa ser sujeto dentro del trabajo contemporáneo.

Sin embargo, este planteo todavía deja abierta una pregunta. Si las organizaciones participan en la producción de determinadas formas de subjetividad, ¿cómo llegan los propios sujetos a incorporar esas formas de actuar como parte de su manera de comprenderse a sí mismos? ¿Qué hace posible que determinadas exigencias sean vividas como propias y no únicamente como imposiciones externas?

En este punto, los aportes de Foucault (1990) permiten ampliar la discusión al comprender que la subjetividad no constituye una esencia natural del individuo, sino el

resultado de procesos históricos mediante los cuales las personas se constituyen a sí mismas. El autor distingue, dentro de lo que llama las tecnologías que intervienen sobre el sujeto, cuatro tipos: las tecnologías de producción, las de sistemas de signos, las tecnologías de poder (que determinan la conducta de los individuos y los someten a cierto tipo de dominación) y las tecnologías del yo, que permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo, su alma, sus pensamientos y su conducta, con el fin de transformarse a sí mismos y alcanzar determinado estado de felicidad, pureza, sabiduría o perfección. A diferencia de las tecnologías de poder, que objetivan al sujeto desde afuera, las tecnologías del yo plantean que el propio sujeto participa activamente de ese proceso. No se trata únicamente de ser gobernado, sino de gobernarse. Es precisamente este doble movimiento, ser objeto de relaciones de poder y, a la vez, agente de la propia transformación, lo que Foucault (1990) denomina gubernamentalidad. Las tecnologías del yo desarrolladas por el autor permiten comprender ese proceso donde los individuos no solo son objeto de relaciones de poder, sino que también actúan sobre sí mismos, aprendiendo a observarse, evaluarse y transformarse de acuerdo con determinados ideales.

Es así que se puede pensar que quizás una de las transformaciones más profundas del mundo laboral contemporáneo no consista únicamente en la aparición de nuevas formas de empleo o en mayores exigencias de capacitación, sino en el hecho de que determinadas maneras de relacionarse con uno mismo y con otros comienzan a experimentarse como naturales, necesarias e incluso deseables, donde la responsabilidad por el desarrollo profesional recae en cada individuo, cambiando la manera en que los sujetos son llevados a comprenderse a sí mismos dentro del trabajo.

Entonces, si se considera que la responsabilidad es individual, y cada persona decide de qué manera gestionar su carrera, cabe cuestionarse si estas decisiones se toman de manera autónoma o son parte de una forma sutil de gobierno. De esta manera los aportes de Dardot y Laval (2013) en "la fábrica del sujeto neoliberal" traen al neoliberalismo no únicamente como un modelo económico ni un conjunto de políticas orientadas al mercado, sino más bien, lo explican como una racionalidad que organiza la vida social y orienta la conducta de los individuos, promoviendo formas particulares de comprenderse, actuar y proyectarse. La competencia deja de ser un principio exclusivo del mercado para transformarse en un criterio que orienta la relación que cada sujeto establece consigo mismo y respecto a otros. Pensar el neoliberalismo de esta manera implica reconocer que ya no alcanza con afirmar que el individuo trabaja dentro de una empresa. De alguna manera, la lógica empresarial comienza a

instalarse en el propio sujeto. El individuo pasa a ser responsable de gestionar sus capacidades, planificar su desarrollo, identificar oportunidades, asumir riesgos e invertir permanentemente en sí mismo. Estos autores traen la figura del "empresario de sí mismo", la cual no hace referencia únicamente a quien emprende un negocio, sino a una forma particular de entender la propia existencia, donde la vida comienza a organizarse bajo criterios de rendimiento, inversión y optimización permanente (Dardot y Laval, 2013).

Dardot y Laval también retoman el término de "empresa de sí" de Aubrey (2000, como se citó en Dardot y Laval, 2013) que lo describe como un modo de gobernarse de acuerdo con principios y valores en el que el individuo conduce, gestiona y domina su propia vida en función de sus deseos y necesidades, elaborando estrategias adecuadas para ello. Resulta de interés hacer mención en este caso, que quienes promueven esta noción en el ámbito del management han buscado apoyarse teóricamente en el propio Foucault. Aubrey (2000, como se citó en Dardot y Laval, 2013) afirma haber tomado de Foucault la fórmula de la "empresa de sí" para convertirla en un método de formación profesional. Sin embargo, Dardot y Laval (2013) observan que esto se trata de un error. Mientras que los ejercicios de la "cultura de sí" descritos por Foucault tienen como objetivo instaurar una distancia ética del sujeto respecto de sí mismo (una distancia que es, a la vez, una distancia respecto de todo rol social), la ascesis de la empresa de sí persigue exactamente lo contrario, es decir, la identificación plena del sujeto con la empresa, aquello que los autores denominan el sujeto de la implicación total. Por este motivo, Dardot y Laval (2013) prefieren hablar, retomando el término de Pezet (2007, como se citó en Dardot y Laval, 2013), de una "ascesis del rendimiento" antes que de un auténtico cuidado de sí. Es de importancia establecer esta diferenciación ya que no cualquier trabajo sobre uno mismo equivale a las tecnologías del yo planteadas por Foucault, sino solo aquel que habilita una distancia crítica respecto de las exigencias externas. La empresa de sí, por el contrario, convierte esa misma distancia en el objeto a eliminar.

El control externo no desaparece por estar presente la autonomía, lo que sucede es que ese control logra “camuflarse” bajo el mismo lenguaje y misma forma que la autonomía, donde cada individuo está convencido de que toma sus propias decisiones, elige sus proyectos y orienta su desarrollo profesional, siendo esta la razón por la cual se vuelve más difícil identificarlo. Esto no implica negar la capacidad de decisión de los sujetos, sino reconocer que las maneras en que las personas llegan a comprender qué significa desarrollarse profesionalmente se encuentran atravesadas por ideales históricos que orientan esas elecciones.

La marca personal, tal como la plantea Peters (1997), puede materializarse como el terreno concreto donde esta tensión entre autonomía y control se pone en juego de manera cotidiana. Elegir cómo narrarse, qué destacar de la propia trayectoria y cómo diferenciarse de otros, aparece en el discurso de la marca personal como un ejercicio de libertad y creatividad individual. No obstante, al analizar esta dinámica desde el planteo de la “ascesis del rendimiento” que traen Dardot y Laval (2013), esa misma ilusión de elección desde el lado de la libertad es el mecanismo por el cual funciona el control en la ascesis del rendimiento. Es un control que ya no necesita presentarse como tal de manera externa porque el propio sujeto lo experimenta como expresión de su libertad.

Esta misma lógica donde el control se ve envuelto bajo la ilusión de autonomía y libertad es posible hallarla en la marca personal cuando se pone en juego también la propia identidad. Si elegir cómo presentarse frente al resto ya configuraba una forma de libertad que en realidad sostenía el control, ahora se pretende que lo elegido sea genuinamente propio. De esta manera se plantea una tensión entre autenticidad y estrategia. La marca personal debe presentarse como expresión auténtica y espontánea de quien se es, y al mismo tiempo requiere ser construida, sostenida y comunicada de manera detallada y cuidada. El ser uno mismo pasa a ser parte de lo mismo que hay que trabajar y gestionar. El valor de la autenticidad es algo que la marca personal viene a sumar respecto a la figura del empresario de sí. Este último puede rendir de manera eficaz sin preocuparse por su propia identidad. La marca personal, en cambio, no admite esa indiferencia, necesita mostrarse y presentarse como algo genuino, propio y auténtico. Peters (1997) insiste en que la marca personal debe basarse en lo que distingue realmente a cada persona. El autor propone reemplazar el currículum tradicional por lo que denomina un "folleto de marketing" de uno mismo, cambiando el enfoque de lo que la persona sabe hacer hacia aquello por lo cual desea ser conocida. Además, menciona que no alcanza solo con rendir. Insiste en que la pregunta relevante no es si el sujeto invierte en sí mismo, sino qué lo distingue específicamente de otros sujetos que invierten en sí mismos de manera igualmente eficaz. La marca personal entonces, agrega al empresario de sí una exigencia adicional y específica que consiste en narrar la propia trayectoria como un relato coherente y diferenciado, y sostener ese relato de manera visible y permanente ante los demás. Es relevante destacar que la autenticidad no se opone a la estrategia, sino que funciona como su materia prima, es necesario que no se presente ni se sienta como estratégico para que pueda cumplir su función.

A partir de los aportes de Han (2012) es que se puede comprender por qué esto no se siente como una contradicción. Para el autor, una de las características más significativas de las sociedades contemporáneas es que las formas de control ya no dependen exclusivamente de mecanismos externos de disciplina. El sujeto deja de responder únicamente a exigencias impuestas desde afuera para convertirse él mismo en quien impulsa la búsqueda constante de un mejor rendimiento. La exigencia ya no necesita presentarse como una obligación explícita sino que empieza a experimentarse como un deseo propio, como una decisión libre o incluso como una oportunidad de realización personal.

Si el sujeto se convierte al mismo tiempo en quien exige y quien responde a esa exigencia, entonces también la necesidad de mostrarse auténtico deja de sentirse como algo impuesto desde afuera para pasar a ser parte de lo que cada uno quiere para sí mismo. Es en este punto donde la tensión entre autenticidad y estrategia se vuelve más difícil de resolver, si es el propio sujeto quien se exige mostrarse genuino, entonces lo que desde afuera podría verse como fríamente calculado, la persona lo puede vivir realmente como una expresión de quién es. Esto no quiere decir que la autenticidad sea falsa. Quiere decir que ya no es tan sencillo separar con claridad qué es auténtico y qué es estrategia, porque las dos cosas terminan mezcladas dentro de esta misma forma de gestión de uno mismo.

Incluso si esa autenticidad logra sentirse genuina, todavía queda pendiente exponer frente a quien se debe mostrar auténtico. En el fondo, serlo no alcanza si nadie lo reconoce como tal. Aquí se hace presente otra tensión, aquella que se pone en juego entre el reconocimiento de la marca personal y la dependencia que ese mismo reconocimiento termina generando.

El propio Peters (1997), presenta la visibilidad no como un efecto secundario sino como el primer paso ineludible de cualquier estrategia de marca personal, y sostiene que prácticamente toda conducta del sujeto pasa a formar parte del mensaje que constituye esa marca. Mientras que el empresario de sí puede, en principio, gestionar su propio rendimiento sin que ello requiera necesariamente un público que lo reconozca, la marca personal parece carecer de sentido por fuera de la mirada de un otro. No alcanza con invertir en las propias capacidades, es necesario además convertir esa inversión en un relato reconocible. Esta necesidad de un otro que reconozca se vuelve todavía más urgente si se piensa en cómo cambiaron las trayectorias laborales. Durante mucho tiempo, la carrera profesional constituyó un marco relativamente estable desde el cual los sujetos podían proyectar su futuro y encontrar

cierto reconocimiento social; la permanencia dentro de una organización ofrecía una narrativa relativamente coherente sobre quién se era dentro del mundo del trabajo.

Sin embargo, Flores y Gray (2003) señalan que las trayectorias laborales contemporáneas se alejan progresivamente de ese modelo. Las carreras lineales ceden lugar a recorridos marcados por la movilidad y la sucesión de proyectos temporales, hasta el punto de que los autores describen la experiencia laboral actual como una antología de cuentos breves, fragmentada y escasamente articulada. Si las trayectorias dejan de ofrecer por sí mismas una narrativa coherente, esa coherencia debe ser construida por el propio sujeto. No alcanza con construirla, hace falta además que alguien más la reconozca como tal. Los autores sostienen que, en este contexto, conocerse y describirse deja de ser un ejercicio de reflexión personal para convertirse en una estrategia de creación de valor; el trabajador deja de ocupar un lugar pasivo para transformarse en un creador de ofertas. El reconocimiento, entonces, deja de ser una consecuencia eventual del trabajo bien hecho para volverse una condición necesaria de la propia identidad profesional.

Sin embargo, este reconocimiento que se vuelve necesario no parece ser algo que se obtenga de una vez y para siempre. Han (2012) plantea que el sujeto es quien se exige a sí mismo rendir cada vez más, sin que exista un límite externo que marque cuándo es suficiente. Algo similar ocurre con el reconocimiento que la marca personal busca sostener. A diferencia de un título obtenido o una antigüedad ganada, que una vez alcanzados no requieren ser demostrados de nuevo, el reconocimiento de una marca personal necesita renovarse permanentemente, porque la marca misma solo existe en la medida en que se mantiene visible y actualizada frente a los demás. En esta línea se hace presente la dependencia a este reconocimiento. Si la identidad profesional se sostiene en la mirada de otros que deben reconocerla una y otra vez, esa identidad queda sujeta a una validación externa que nunca termina de asegurarse del todo. El reconocimiento deja de ser, entonces, algo que se gana y se conserva, para convertirse en algo que hay que perseguir de manera indefinida.

Es de esta manera que se puede visualizar cómo la marca personal atraviesa a los sujetos en tres planos distintos, aunque profundamente conectados entre sí. Si Dardot y Laval (2013) muestran cómo el neoliberalismo impulsa al sujeto a convertirse en empresario de sí mismo, y Han (2012) advierte que esa lógica conduce a una exigencia permanente de rendimiento, Flores y Gray (2003) permiten observar cómo esas transformaciones adquieren una expresión concreta en la experiencia cotidiana de las trayectorias profesionales. El

individuo ya no solo debe desarrollar capacidades o administrar su propio recorrido; también necesita construir activamente una identidad profesional que pueda sostenerse en un escenario caracterizado por la discontinuidad y el cambio permanente.

Estas tres perspectivas, leídas en conjunto, permiten nombrar de manera más precisa lo que este ensayo intentó mostrar a lo largo del capítulo; que construir una marca personal no es una tarea aislada, sino una práctica atravesada por tres tensiones que se sostienen entre sí. La marca necesita sentirse como elección libre, aunque esa libertad sea la forma que toma hoy el gobierno de sí. Necesita sentirse auténtica, aunque esa autenticidad funcione como materia prima de una estrategia. Y necesita ser reconocida por otros, aunque ese reconocimiento nunca alcance un punto de llegada definitivo. Autonomía y control, autenticidad y estrategia, reconocimiento y dependencia no son, entonces, pares opuestos donde uno prima sobre otro. Son tensiones que conviven de manera constante.

A partir de lo expuesto, la marca personal no debería comprenderse únicamente como una estrategia de posicionamiento profesional ni tampoco como una forma de control que los sujetos simplemente padecen. Ambas lecturas resultan insuficientes. Si bien construir una marca personal puede favorecer oportunidades laborales, promover procesos de reflexión sobre la propia trayectoria o permitir comunicar aquello que una persona desea aportar profesionalmente, también supone incorporar estas tres exigencias que parecen caracterizar al trabajo contemporáneo.

Lo de mayor relevancia en este análisis consiste en advertir que muchas de las prácticas asociadas a la construcción de una marca personal no surgen como imposiciones externas fácilmente identificables, sino como acciones que los propios sujetos realizan voluntariamente sobre sí mismos. Capacitarse constantemente, construir redes de contacto, gestionar la propia imagen, comunicar logros, sostener una presencia profesional o diferenciarse de los demás aparecen, en muchos casos, como decisiones personales orientadas al desarrollo profesional. Sin embargo, esas decisiones se producen dentro de un contexto histórico y social que también establece determinadas formas de éxito, reconocimiento y valor.

Quizás sea precisamente allí donde reside el principal interés psicológico de este fenómeno. La marca personal no transforma únicamente la manera en que las personas buscan empleo o desarrollan sus carreras; transforma también la forma en que comienzan a

pensarse a sí mismas. La identidad profesional deja de construirse exclusivamente a partir de la experiencia laboral para convertirse en un proyecto que requiere ser pensado, organizado, comunicado y sostenido de manera permanente.

Esto no implica desconocer que la construcción de una marca personal pueda constituir una herramienta poderosa para favorecer la inserción laboral o el desarrollo profesional. En numerosos contextos organizacionales, comunicar de manera adecuada la experiencia, los conocimientos y las competencias resulta una práctica necesaria e incluso esperable. Sin embargo, el interés de este ensayo no radica en evaluar su eficacia como estrategia de empleabilidad, sino en entender qué implica, para los sujetos, tener que convertir su propia identidad profesional en un objeto permanente de construcción, comunicación y gestión.

Es por esto mismo que la principal cuestión no reside en preguntarse si la marca personal representa una forma de autonomía o una forma de control, si expresa autenticidad o estrategia, si busca reconocimiento o genera dependencia, sino en comprender cómo estas tres dimensiones se encuentran profundamente entrelazadas. Precisamente porque los sujetos participan activamente en la construcción de sí mismos, las exigencias contemporáneas adquieren una eficacia particular donde ya no necesitan imponerse exclusivamente desde el exterior, sino que comienzan a ser incorporadas como proyectos personales, objetivos profesionales e incluso deseos propios.

Consideraciones finales

Al inicio de este ensayo, la inquietud principal consistía en comprender qué implicaba que la identidad profesional pasara a convertirse en un objeto permanente de construcción, comunicación y gestión. La marca personal aparecía instalada con fuerza en el discurso laboral, pero la mayor parte de la bibliografía la abordaba como una estrategia para mejorar la empleabilidad o alcanzar mayor visibilidad profesional. A medida que avanzó el recorrido teórico, esa pregunta inicial comenzó a desplazarse. El interés dejó de estar puesto únicamente en el concepto de marca personal para dirigirse hacia las condiciones que hicieron posible su aparición y, sobre todo, hacia las formas de relación consigo mismo que este concepto parece promover.

Reconstruir las transformaciones del trabajo permitió advertir que la marca personal no surge como una herramienta aislada ni como una moda propia del mercado laboral contemporáneo. Solo puede comprenderse si se la ubica dentro de un proceso más amplio, en

el que las trayectorias laborales dejan de ofrecer la estabilidad que durante buena parte del siglo XX organizó la vida de los trabajadores, mientras la responsabilidad por sostener esas trayectorias comienza a desplazarse progresivamente hacia cada individuo. En ese contexto, invertir en uno mismo, actualizarse, desarrollar competencias, ampliar redes de contacto o construir una reputación dejan de aparecer como prácticas esporádicas para convertirse en exigencias cada vez más naturalizadas.

A lo largo del ensayo también fue posible observar que la marca personal no reemplaza los desarrollos anteriores sobre el valor de las personas en el trabajo. Más bien los reúne bajo una lógica diferente. El capital humano, el capital social, las competencias laborales o el capital intelectual ya habían señalado distintos recursos que adquirían importancia dentro de las organizaciones. Lo que la marca personal incorpora es otra exigencia, el hacer que esos recursos sean visibles, reconocibles y diferenciables. El problema deja de ser solamente qué valor posee una persona, para incluir también cómo ese valor logra instalarse en la mirada de otros.

Tal vez allí se encuentre el principal aporte de este trabajo. La revisión realizada permite sostener que la marca personal agrega algo específico respecto de la figura del empresario de sí. Mientras esta última remite a un sujeto que administra estratégicamente su desarrollo y organiza su vida bajo criterios de rendimiento, la marca personal incorpora la necesidad de construir una narrativa sobre la propia trayectoria y sostenerla públicamente. La gestión ya no recae únicamente sobre las capacidades, sino también sobre la identidad. Lo que comienza a administrarse no es solo el desempeño profesional, sino la manera en que ese desempeño es presentado, interpretado y reconocido.

Esa diferencia ayuda también a comprender por qué la marca personal no puede pensarse únicamente como una estrategia de posicionamiento profesional, pero tampoco alcanza con describirla exclusivamente como un mecanismo de control. Ambas lecturas captan una parte del fenómeno y dejan otra por fuera. Construir una marca personal puede abrir oportunidades laborales, favorecer procesos de reflexión sobre la propia experiencia o facilitar la comunicación del recorrido profesional. Al mismo tiempo, implica incorporar formas particulares de comprender qué significa desarrollarse, qué aspectos de uno mismo adquieren valor y cuáles merecen ser mostrados. El problema, entonces, no se presenta en la existencia de la marca personal, sino en el hecho de que esas formas de relación consigo mismo llegan a

experimentarse como naturales, casi como si no respondieran a condiciones históricas específicas.

Fue precisamente esa cuestión la que justificó abordar el problema desde la psicología. Más que ofrecer recomendaciones para construir una marca personal exitosa, el interés estuvo puesto en comprender qué efectos produce sobre la subjetividad que la identidad profesional deba sostenerse como un proyecto permanente. Pensar este fenómeno desde la disciplina implica ampliar la pregunta desde la eficacia de la herramienta hacia las formas de subjetivación que la vuelven posible. La cuestión deja de ser cómo gestionar mejor una marca para preguntarse qué sucede cuando esa gestión comienza a formar parte de la manera en que las personas se comprenden a sí mismas.

Este trabajo tampoco pretende cerrar esa discusión. Por el contrario, deja abiertas algunas preguntas que surgieron durante el propio proceso de escritura. Si la marca personal participa en la producción de determinadas formas de subjetividad, ¿cómo se vive esa exigencia en quienes ocupan posiciones laborales más precarias? ¿Qué ocurre en profesiones donde el reconocimiento no depende tanto de la visibilidad como del vínculo con otros? ¿Qué transformaciones introduce la creciente centralidad de las plataformas digitales en la construcción de la identidad profesional? Más que respuestas pendientes, estas preguntas aparecen como posibles líneas para seguir pensando un fenómeno que continúa transformándose.

Quizás esa sea, finalmente, la idea que atraviesa todo el ensayo. La marca personal no expresa únicamente un cambio en las formas de buscar trabajo o desarrollar una carrera. Expresa una modificación más profunda en la relación que los sujetos establecen consigo mismos y respecto a otros dentro del mundo laboral. Cuando la propia identidad pasa a convertirse en un objeto de trabajo, también cambia el modo en que las personas llegan a comprender quiénes son, qué valor creen tener y cómo esperan ser reconocidas. Tal vez sea allí donde la psicología tenga hoy una de sus tareas más relevantes, no la de enseñar a construir mejores marcas personales, sino la de seguir interrogando las formas contemporáneas en que el trabajo participa en la construcción de la subjetividad.

Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial

Durante el proceso de elaboración de este Trabajo Final de Grado se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo en distintas etapas del trabajo. Su uso estuvo orientado principalmente a la organización de la bibliografía, la síntesis de algunos textos y la revisión de aspectos vinculados a la redacción.

Todas las decisiones relativas a la selección del tema, la construcción del problema de investigación, la organización del ensayo, la interpretación de los autores, la elaboración de los argumentos y la versión final del texto fueron realizadas por la autora. La utilización de estas herramientas no sustituyó la lectura de las fuentes originales ni el análisis crítico desarrollado a lo largo del trabajo, sino que constituyó un recurso de apoyo dentro del proceso de escritura académica.

Referencias

Aronson, P. P. (2007). *El retorno de la teoría del capital humano*. *Fundamentos en Humanidades, VIII*(16), 9–26.

Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres* (V. A. Boschiroli, trad.). Gedisa. (Obra original publicada en 1998)

Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida* (M. Rosenberg y J. Arrambide Squirru, trads.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 2000).

Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad* (J. Navarro, D. Jiménez Zurdo y M. R. Borrás, trads.). Paidós.

Bourdieu, P. (2000). *Poder, derecho y clases sociales* (2.ª ed., A. García Inda, trad.). Desclée de Brouwer.

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Paidós.

Dardot, P., y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa.

Flores, F. y Gray, J. (2003) *El final de las profesiones. Nuevas formas de trabajo y de política pública.* En la Práctica Multidisciplinaria en la Organización del Trabajo. Montevideo, Psicolibros, 2003.

Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo*. Paidós.

Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio* (A. Saratxaga Arregi, trad.). Herder Editorial.

Hearn, A. (2008). "Meat, mask, burden": Probing the contours of the branded 'self'. *Journal of Consumer Culture*, *8*(2), 163–183. https://doi.org/10.1177/1469540508090086

Lair, D. J., Sullivan, K., y Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, *18*(3), 307–343. https://doi.org/10.1177/0893318904270744

Peters, T. (1997). *The brand called you*. Fast Company, (10), 83

Quintero Teller, J. (2010). *Competencias laborales: Aproximación al estado del arte y su concepto*. *Duazary, 7*(2), 274–281.

Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., y Hormiga Pérez, E. (2007). *El concepto de capital intelectual y sus dimensiones*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13(2), 97–111.

Sandoval Vásquez, J. F., y Hernández Castro, G. (2018). *Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico*. *Revista Ensayos Pedagógicos, XIII*(2), 137–161.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (D. Najmías, trad.). Anagrama. (Obra original publicada en 1998).

Stecher, A., Godoy, L. y Díaz, X. (2005). *Relaciones de producción y relaciones de género en un mundo en transformación.* En Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario. Buenos Aires, Paidós.

Wittke, T. (2005). *La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo.* En Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario (pp. 147–164). Paidós