

**LA INFLUENCIA DE LOS ESQUEMAS  
DISCIPLINARIOS EN LA ADMINISTRACIÓN  
CONTEMPORÁNEA**

**Un análisis desde la concepción de poder en Foucault**

**Camilo Álvarez Lince**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES  
MAestría EN ESTUDIOS HUMANÍSTICOS**

**2012**

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	3
1. MARCO TEÓRICO .....	19
2. LA IDEA DE DISCIPLINA EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO .....	44
2.1 Una mirada microfísica del poder.....	48
2.2 Docilidad, cuerpo útil.....	49
2.3 Mantener el rumbo .....	72
2.4 Aumentar la visibilidad y automatizar el ejercicio del poder .....	88
3. CONCLUSIONES.....	94
4. BIBLIOGRAFÍA.....	104

## INTRODUCCIÓN

La existencia del poder es connatural a la especie humana en razón de la agrupación de los individuos en sociedad, lo cual conlleva situaciones en las que se encuentran permanentemente presos y sujetos a relaciones de poder. La manifestación de este tipo de relaciones ocurre dentro de diferentes escenarios, uno de ellos es la organización de negocios moderna, espacio en el cual las interacciones entre personas encuentran las circunstancias propicias para el ejercicio del poder con sus diferentes expresiones y variables: “docilidad, encauzamiento, obediencia, subordinación, dominación, autoridad, alineación, control, vigilancia, castigo, entre otras”<sup>1</sup>.

El análisis de los fenómenos humanos dentro de la organización es una tarea tanto compleja como indispensable en el propósito de comprender con mayor profundidad la dinámica de las relaciones interpersonales en un ámbito económico, el cual se encuentra atravesado por sus respectivas lógicas, intereses y problemáticas. En este sentido, el presente estudio responde al interés de la Maestría en Estudios Humanísticos por los fenómenos de producción, circulación y recepción social de sentido, de ahí que el ámbito del discurso administrativo contemporáneo con su definición permanente de postulados de acción sea propicio para este esfuerzo interpretativo por encontrar la vigencia de dispositivos disciplinarios en el acontecer corporativo actual.

---

<sup>1</sup> Conceptos planteados por Foucault en su teoría sobre el poder desarrollada en textos como *Vigilar y castigar*, *Historia de la sexualidad* y *Microfísica del poder*.

Si bien el contexto en el que se desarrollan las prácticas analizadas es principalmente el empresarial, el objeto de estudio explorado es el individuo y las relaciones que este establece con otras personas y con su entorno. De hecho, la concepción misma de poder desarrollada por Foucault no deja otra opción que emprender un estudio interdisciplinario que pueda proporcionar una mirada a la real complejidad de un concepto que transita entre los individuos, los marca y los mueve hacia determinadas conductas.

Aunque es innegable y necesaria la mirada de la administración para la comprensión de los fenómenos analizados, esta no basta para dar cuenta de la vigencia de la sociedad disciplinaria precisada en *Vigilar y castigar*. De hecho, al texto mencionado le convienen categorizaciones más cercanas a la sociología o la antropología que a las propias ciencias administrativas. Por tanto, la lectura de las sociedades disciplinarias abarca diversos asuntos que solo es posible concebir desde la mirada compleja de las humanidades, en las que lo histórico, lo psicológico, lo político o lo social confluyen para explicar un fenómeno que aparentemente permanece inmerso en la sociedad: “vigilancia, ejercicios, maniobras, calificaciones, rangos y lugares, clasificaciones, exámenes, registros, una manera de someter los cuerpos, de dominar las multiplicidades humanas y de manipular sus fuerzas se ha desarrollado en el curso de los siglos clásicos, en los hospitales, en el ejército, las escuelas, los colegios o los talleres: la disciplina. El siglo XIX inventó, sin duda, las libertades: pero les dio un subsuelo profundo y sólido — la sociedad disciplinaria de la que seguimos dependiendo” (Foucault, 1996: contraportada).

Todo lo anterior explica la pertinencia del presente estudio en el ámbito del posgrado cursado, particularmente, como lo expresa la misma presentación del programa en su página Web:

“predominio de un enfoque interdisciplinario que permite abordar fenómenos histórico-políticos desde sus representaciones discursivas, narrativas y simbólicas”. Para este caso el énfasis interpretativo residió especialmente en los aspectos simbólicos del fenómeno del poder conceptualizado por Foucault y contrastados a la luz del discurso administrativo vigente.

El trasfondo político que trae consigo todo análisis sobre el poder se acomoda precisamente a la Línea de estudios políticos que hace parte del plan académico de la Maestría en humanidades. Lo micropolítico en la organización, entendido como ese complejo entramado de relaciones entre individuos en un ámbito que conlleva autoridades, propósitos, niveles de subordinación, obediencia, conflictos, negociaciones, es el centro de análisis en el que giran los argumentos y conclusiones que se presentan a continuación.

Dentro de este orden de ideas resulta esclarecedora la concepción de política planteada por Bobbio desde un sentido genérico como “forma de actividad o de praxis humana (...) estrechamente ligada al poder” (Bobbio, 1997: 954). Esta mirada de lo político no necesariamente circunscrita a los asuntos del Estado guarda, asimismo, afinidad con la interpretación que Foucault hace de los fenómenos sociales dentro de los cuales se manifiesta toda una serie de expresiones micropolíticas que determinan situaciones, posiciones e interacciones sociales. De ahí que este abordaje de las relaciones entre los individuos en un entorno organizacional con su respectiva e ineludible manifestación de niveles de jerarquía, autoridad, obediencia, propósitos colectivos y asuntos gubernativos, implique una lectura desde lo político que se inserta coherentemente en una de las tres líneas de estudio de la

Maestría en Estudios Humanísticos de la Universidad Eafit.

Metodológicamente, la hermenéutica cumplió un papel destacado en el análisis de artículos provenientes de la revista *Harvard Business Review*, para identificar en ellos postulados coincidentes con las ideas expresadas por Michel Foucault sobre la sociedad disciplinaria. La interpretación de las claves conceptuales de cada discurso y la consecuente comparación con cada uno de los dispositivos disciplinarios arrojó diversos hallazgos de utilidad para argumentar la propuesta expresada en el título de este trabajo.

Este apoyo metodológico de la hermenéutica, trabajada en la línea de Lenguajes de la Maestría, fue aplicado en la interpretación de diferentes textos como fundamento teórico y un sinnúmero de artículos desde lo práctico para identificar analogías que apoyaran las ideas presentadas. En particular y de manera central, el aporte de las teorías de Hans-Georg Gadamer permitieron aumentar la comprensión de un fenómeno complejo como es el ejercicio del poder en las relaciones humanas. Dice el autor alemán que el acto comprensivo trae consigo siempre un cuestionamiento subyacente: “la comprensión comienza allí donde algo nos interpela” (Gadamer, 1997: 439); preguntarse es el imperativo que rige nuestra comprensión de los fenómenos, esto es lo que Gadamer denomina como primacía hermenéutica de la pregunta. Pero esta actitud interpretativa también se vale de otros atributos necesarios para la comprensión de un asunto como el poder que, dada su cotidianidad y omnipresencia, requiere de ciertas precauciones para ser entendido: por un lado, está la conciencia propia de los prejuicios que imponen una barrera para la interpretación, ya que “son los prejuicios no percibidos los que con su dominio nos vuelven sordos hacia la cosa de que

nos habla la tradición (...) Sólo este reconocimiento del carácter esencialmente prejuicioso de toda comprensión confiere al problema hermenéutico toda la agudeza de su dimensión” (Gadamer, 1997: 336). Otro de dichos atributos hermenéuticos es la llamada distancia histórica, la cual según el autor permite conocer el verdadero sentido de las cosas. Bajo esta premisa, se puede afirmar que el sentido de un texto siempre supera al autor, ya que si bien hay unas circunstancias históricas tenidas en cuenta e importantes para la elaboración de un texto, cuando hablamos de interpretación es necesario tener en cuenta el todo del proceso histórico además de la situación propia del intérprete, el cual en el abordaje del texto no sólo reproduce sino que produce un sentido particular y diferente. Con relación a esto puntualiza: “la distancia en el tiempo no es en consecuencia algo que tenga que ser superado (...) Por el contrario, de lo que se trata es de reconocer la distancia en el tiempo como una posibilidad positiva y productiva del comprender” (Gadamer, 1997: 367). De esta manera, se cambia el panorama común que entendía esta distancia más como un límite y un lastre que como una posibilidad creativa propia de un proceso evolutivo maduro o concluido, “una genuina productividad del acontecer” (Gadamer, 1997: 367).

El enfoque metodológico desarrollado se basó en un rastreo de los discursos administrativos contemporáneos, tomando como base publicaciones de reconocidos autores en la revista *Harvard Business Review* a partir del año 2000. El estudio se enfocó en las formas de control y vigilancia desarrolladas en el texto *Vigilar y castigar* de Michel Foucault, y su respectiva contrastación frente a las ideas de la administración difundidas en artículos de la mencionada revista.

El rastreo de formas más sutiles e indirectas de coacción al interior de la empresa tiene, entonces, una importancia fundamental en la presente investigación con la que se pretende entender cómo la lógica empresarial y las relaciones laborales se desenvuelven dentro de una dinámica de complejidad que no puede ser develada solo con miradas convencionales propias de lo oficial y lo evidente, sino con una visión más profunda y atenta a las modalidades sutiles de la disciplina.

El enfoque o perspectiva es eminentemente interpretativa y se apoya en un muestreo teórico, ya que parte de una serie de teorías desarrolladas por Michel Foucault a partir de las cuales se analizan los dispositivos disciplinarios presentados en su texto *Vigilar y castigar*. Luego, estos conceptos son contrastados de forma detallada con prescripciones normativas encontradas en artículos de algunos de los más destacados teóricos de la administración contemporánea.

Asimismo, el trabajo tiene un carácter comparativo, ya que implicó buscar casos concretos que sustentaran la existencia de propuestas de gestión corporativa que, de manera directa o indirecta, implicaran la materialización de esquemas disciplinarios al interior de las empresas. Al fin y al cabo son estos discursos los que a la postre nutren primordialmente las prácticas organizacionales.

Se intenta, entonces, demostrar cómo las ideas postuladas por Foucault hace más de tres décadas cobran renovada vigencia en la actualidad, en un entorno como el empresarial en el que un asunto como la disciplina aparentemente ha evolucionado hacia nuevas prácticas más sutiles y adaptadas a las circunstancias actuales, bajo el amparo de propósitos como la

productividad, la eficiencia, la actualización con las modas administrativas, la flexibilidad y la adaptación al entorno.

Este trabajo se orienta bajo la tesis de que, si bien las promesas de la administración contemporánea (en su defensa de ideas como la flexibilidad, la autonomía y el pragmatismo) han superado en algo los viejos mecanismos de vigilancia y control propios de la producción fabril, han promovido sobre todo nuevas formas subrepticias de disciplina que evidencian un renovado interés por ejercer influencia sobre los individuos y generar obediencia.

El interés de las empresas por crear herramientas que les permitan analizar los movimientos, corregir las acciones, castigar los comportamientos inconvenientes en el trabajo y, en general, establecer un control automático sobre las personas ha sido históricamente objeto de análisis. Sin embargo, en la actualidad esta situación ha supuesto nuevas modalidades que, pese a su sutileza, cobran vigencia gracias a los nuevos discursos administrativos.

Para verificar el grado de desarrollo investigativo que han tenido estas ideas en el plano local, se realizó un rastreo bibliográfico enfocado en diferentes conceptos que resultan centrales para la presente investigación, entre ellos: control organizacional, disciplina en el trabajo, redes sociales y producción, ejercicio del poder en la empresa, objetivación del cuerpo, y demás temas relacionados. Esto ayudó a verificar la vigencia y novedad del propósito investigativo a desarrollar, además permitió una actualización necesaria sobre la madurez investigativa que ha tenido localmente el tema de las sociedades disciplinarias al interior de la empresa.

Este trabajo se desarrolla a partir de una estructura que guarda correspondencia con el capítulo de disciplina del texto *Vigilar y castigar*. La razón fundamental para seguir este camino ha sido la búsqueda de una coherencia entre la teoría del poder esbozada por Foucault y las nuevas prácticas que se promulgan en la teoría administrativa actual. Asimismo, se entiende que el orden desarrollado por el autor francés para describir las implantaciones del poder en la sociedad a partir de diferentes dispositivos disciplinarios posee una lógica evolutiva y un orden de encadenamiento entre unos y otros mecanismos que es fundamental para dar cuenta de su funcionamiento y aplicación. De lo anterior se desprende que los apartes de dicho capítulo del texto hayan determinado el orden para desarrollar este trabajo; por lo tanto, hay tres grandes partes que se subdividen en sus respectivas aplicaciones. Estas secciones son: los *cuerpos dóciles*, los *medios del buen encauzamiento* y el *panoptismo*. Dentro del concepto de docilidad se analizaron los mecanismos propios del *arte de las distribuciones*, el *control de la actividad*, la *organización de las génesis* y la *composición de las fuerzas*. Luego, el encauzamiento fue estudiado a partir de la *vigilancia jerárquica*, la *sanción normalizadora* y el *examen*. Finalmente, se consolidó el análisis con el *panóptico*, el cual de alguna manera es la consolidación del propósito disciplinario. Esta estructura incluye en sus diferentes partes un detalle de cada dispositivo y su contrastación con ejemplos propios de la administración.

Hay algunos desarrollos investigativos encontrados que se relacionan con el ejercicio del poder en la organización, la existencia de esquemas disciplinarios y el aprovechamiento del cuerpo en la empresa. Ubicadas básicamente en la Universidad Eafit y la Universidad de Antioquia, dichas investigaciones refieren temáticas complementarias al trabajo aquí desarrollado pero no

persiguen los mismos propósitos ni se basan en su rastreo a partir la voz autorizada de la literatura administrativa vigente.

Para hablar en la actualidad de dispositivos disciplinarios en la empresa es necesario tener en cuenta las nuevas tecnologías. Al respecto la investigación *Implicaciones del uso de las nuevas tecnologías en las relaciones sociales en las organizaciones productivas* da cuenta de cómo el control sobre los individuos se ha incrementado por el papel de las tecnologías de información y comunicación que agilizan las acciones que se llevan a cabo (elevando los estándares de cumplimiento de los indicadores de desempeño) y que permiten que la información pueda visibilizarse por parte de quienes laboran en las organizaciones.

Se menciona también cómo las tecnologías y con ellas lo virtual ayudan a concretar el automatismo del poder al que alude Foucault. Esa sensación de sentirse observado por medio de diferentes dispositivos tiene efectos en los comportamientos de las personas al interior de la empresa. Bajo esta dinámica, la centralización del espacio físico parece no ser necesaria ya que hay nuevos mecanismos de seguimiento y vigilancia más efectivos y sutiles a la vez, además, el acceso a la información tiene un claro efecto al dar cuenta del desempeño y las acciones de las personas.

Otro de los hallazgos que destaca esta investigación es que, debido a la posibilidad de conocer en tiempo real las actividades laborales de los trabajadores, se ha limitado la autonomía de las personas, generando un ambiente de prudencia en la acción y reserva en las actitudes mismas. De hecho, el impulso de productividad e hipercompetencia de las empresas (interna y

externamente) han influido en esta misma dirección al potenciar el uso de herramientas tecnológicas que apoyan la productividad pero que también visibilizan desempeños. En el fondo se problematiza el tema de la libertad en razón de las limitaciones que para la misma implican las diferentes posibilidades de registro, seguimiento e intervención sobre el quehacer de los empleados.

La investigación *Cuerpo, trabajo y organización: la motricidad en la planta de cementos El Cairo de Argos S.A.* analiza por su parte el asunto de la docilidad en la empresa. El interés por conocer la relación entre productividad y desempeño del trabajador en la fábrica es central en este estudio en el cual hubo un especial énfasis en la importancia de los movimientos, los tiempos y en general los comportamientos dentro de una serie de procesos detallados en torno a un objetivo.

La pregunta por el cuerpo productivo y las características que le definió la sociedad industrial, contrastan con las nuevas realidades en torno al fenómeno del trabajo. Si bien hoy no se puede definir el cuerpo del trabajador como un cuerpo rudo o productivo en un sentido estrictamente marxista, es decir, hecho por los efectos de las relaciones de lucha de clases, sí se logran determinar las características manifestadas en los espacios recreativos, formativos, del tiempo libre y de la realización de tareas caracterizados por las dinámicas de cultura organizacional, elementos de los que se espera beneficien los intereses de la organización. El cuerpo al servicio de la actividad netamente productiva resulta problemático para el desarrollo de la persona. No obstante, nunca se presenta solo en estos términos, ya que aparecen otros

matices cuando se muestra que no es un asunto comprensible sólo desde la perspectiva de sobredeterminación económica y racionalista.

En el caso de estudio, se concluye que en lo cotidiano las personas gozan de una autonomía relativa que les permite ejercer mayores grados de control personal frente a tiempos y movimientos para ejecutar las operaciones, lo cual les entrega a las personas una posibilidad para autodefinir algunas partes de su conducta motriz e interviene en la construcción de su identidad personal. Esto contrasta con el marcado control corporal, de gran interés en la administración científica de Taylor, que deja un margen prácticamente nulo a la iniciativa y la creatividad del trabajador frente al estándar de la tarea que previamente ha sido probada científicamente.

Uno de los estudios que mayor cercanía tiene con el presente trabajo es *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Esta investigación explica cómo a las empresas hoy día no les basta con los conocimientos de las personas, sino que deben reflejar y establecer una imagen agradable y útil. Debido a esto, el cuerpo se somete a movimientos, palabras y actitudes que evidencien determinada condición moral y social ajena a sus pasiones. Se buscan cuerpos acordes con la imagen corporativa bajo los dictámenes de la productividad y la omnipotencia de los clientes que “siempre tienen la razón”. Es el imperio de la racionalidad instrumental bajo los esquemas del protocolo empresarial. De esta forma, deja de ser valioso el ser humano como tal y el interés se enfoca más bien en valorar lo que se puede lograr del cuerpo de las personas en términos productivos y de imagen.

Estos propósitos, bajo el discurso de la salud ocupacional, encuentran un espacio de acción caracterizado por el interés en sacarle el máximo rendimiento al cuerpo con el mínimo de riesgos y costos para el capital. De este modo, el control se ejerce en todos los ámbitos promoviendo un cuerpo sano y obediente, moldeado para fabricar riqueza y progreso.

En cuanto agentes de producción, los hombres forman su cuerpo para el trabajo; aquí el componente pedagógico cumple una tarea primordial: la formación del cuerpo rentable se escenifica en la pugna entre un cuerpo limpio, bien vestido, sano, y un cuerpo rebelde, más salvaje y plegado de instintos como es el cuerpo natural.

*El trabajo en las sociedades posindustriales* es otro de los estudios orientados a analizar la labor del individuo en la empresa y las formas que adquiere su rol como trabajador. Se explican la evolución desde las sociedades maquínicas hasta nuevas modalidades como el teletrabajo, en el cual se hace innecesaria la fijación del trabajador a un espacio de desempeño. A medida que las posibilidades de empleo han sido subsumidas a la exclusiva alternativa del sector de servicios, ventas, y, finalmente, a medida que el capitalismo va dejando de ser un capitalismo de producción para convertirse en un capitalismo financiero y de servicios, se definen las condiciones de posibilidad del teletrabajo.

De esta manera, se configura un nuevo perfil de trabajador requerido por la empresa, caracterizado por su comportamiento ondulatorio, esto es, que oscila en la búsqueda de un estado metaestable, que siempre se convierte en otro cuando llega a un punto visualizado antes de alcanzarlo como punto definitivo de llegada. Esta demanda de adaptabilidad a situaciones

siempre cambiantes, posible en tanto se cuente con el equipamiento requerido, deja al trabajador en un estado de permanente zozobra en relación con la posibilidad efectiva de mantenerse en la empresa. Este paisaje de exigencias siempre cambiantes, modifica totalmente el tipo de adhesión a la empresa.

En la actualidad, el trabajador oscila en un ir y venir de sensaciones a veces contradictorias, en el marco de un discurso reiterado sobre el sentido de pertenencia, la obligada adopción de gestos orientados al cuidado de la imagen corporativa y la insistencia histórica en que los miembros de la organización conforman una familia. Se instaura así, entre los trabajadores y la empresa, un modelo de interacción comunicativa basada en la simulación, imposibles de interrogar pues quien se arrogue la capacidad discursiva y la fuerza subjetiva para hacerlo se expone a lecturas maniqueas, en el mejor de los casos, y a retaliaciones contundentes, en el peor.

Un trabajo aplicado que aborda el tema del control es *El autocontrol en las organizaciones. ¿Una construcción desde el sujeto? Estudio del caso: Empresas Públicas de Medellín*. Aquí se explica cómo el concepto de autocontrol no resulta del ejercicio del cultivo de sí mismo sino del ejercicio sistemático y disciplinario, de la responsabilidad por el hacer.

El objeto de control está afuera y el sujeto también. La administración de las organizaciones modernas tiene ante esto su mayor responsabilidad en tanto ha sido productora de discursos sustentados en el interés por conquistar y conservar segmentos de mercado que permitan el incremento de la riqueza individual. Se ha justificado en esto entonces la actividad de la gestión

que, condicionada por las exigencias del capital, debe garantizar el objetivo del rendimiento. Se convocan artificialmente las voluntades y para su alistamiento se han utilizado diversos mecanismos que han comprendido desde la supervisión directa e insidiosa del trabajo, hasta la sutil instalación discursiva del censor. Así, al sujeto no se le han dejado mayores espacios para la auténtica reflexión sobre sí que posibiliten su construcción en cuanto tal. A esa censura instalada artificialmente es a lo que se le ha llamado autocontrol en el discurso administrativo.

Con este trabajo se denuncia, entonces, la falacia de la retórica y se convoca a la construcción de una práctica administrativa que realmente involucre a los sujetos, que les permita subjetivarse en medio de la sujeción a la que necesariamente se verán sometidos por las acciones de otros y las suyas propias, en la fastuosa y terrífica maquinaria construida con los engranajes de la racionalidad moderna, que se encajan en los cuerpos de los trabajadores y los dueños del capital, quienes desde hace poco más de tres siglos acuden al leonino escenario del mercado laboral batiendo las consignas de la supervivencia, la productividad y el progreso.

Finalmente, la investigación *Una mirada al contexto actual del trabajo desde un abordaje conceptual del vínculo*, explica cómo el vínculo que tiene el sujeto con el trabajo tiene elementos que pueden llegar a construir su identidad y la formación del yo. Todo este proceso formativo implica un trabajo de comprensión del entorno laboral, de adaptación a sus circunstancias y situaciones, y de ejecución de un rol que tiene implicaciones que rebasan lo organizacional e impactan lo social.

Este vínculo sujeto-trabajo conlleva un contrato psicológico que reafirma la posición del individuo en la sociedad, le da un sentido a la vida y sobre todo brinda seguridad material y emocional. La persona define su posición en el mundo en gran medida a partir de su ejercicio laboral y este lazo que establece con la institución laboral lo obliga a asumir una posición adaptada a la ideología, la dinámica y los procesos propios de la empresa. La vincularidad tiene entonces una doble función, por un lado como mecanismo generador de identidad y por el otro como imperativo de acción que dictamina actitudes y posturas del sujeto tanto en la organización como en la sociedad misma.

Se puede ver entonces cómo las investigaciones referenciadas abordan tangencialmente algunos de los asuntos desarrollados en el presente trabajo pero no buscan responder a las mismas preguntas, no se sitúan plenamente en la teoría del poder de Foucault ni recurren a recursos metodológicos similares al tratado aquí.

Las nuevas tecnologías, la motricidad del cuerpo y su objetivación, las sociedades posindustriales, el autocontrol y el vínculo; miradas que, relacionadas con el concepto de trabajo, se profundizan en este estado del arte pero que en la mayoría de los casos solo analizan el desempeño y las manifestaciones del cuerpo en el ejercicio laboral. Hay también perspectivas de carácter histórico que dan cuenta de las nuevas formas del trabajo en la actualidad, así como el tipo de relaciones y regulaciones que ocurren en la organización.

Si bien esta investigación desde su mismo título alude al impacto de la disciplina en la administración, esta última solo es utilizada como un medio para verificar las consecuencias de

un discurso que, como el administrativo, suele reflejar las prácticas empresariales más recurrentes en las organizaciones actuales, máxime cuando dicho discurso viene legitimado por una de las universidades más prestigiosas del mundo. Lo anterior, sumado al hecho de que el eje central de este trabajo es un fenómeno amplio como el poder, manifestado particularmente en la disciplina, le otorgan una dimensión que, aunque no riñe con los estudios citados, profundiza de manera general el ejercicio del poder en la organización y problematiza sus consecuencias en las relaciones laborales.

## 1. MARCO TEÓRICO

El desarrollo teórico que hace Michel Foucault en su libro *Vigilar y castigar* con relación a los asuntos del poder, en este caso conceptualizados bajo la denominación de sociedades disciplinarias, se constituye de un detallado armazón teórico en el que muestra la evolución histórica de un fenómeno que subyace inmerso en las relaciones sociales, así como en instituciones de diversa índole, y que se convierte en una fuerza que opera de forma reticular y que para su ejercicio se vale de estrategias y tácticas diversas para movilizarse a través de los individuos e influir en su comportamiento.

Las modalidades de este ejercicio, su funcionamiento estructural, los medios de que se vale y su evolución al interior de grupos y personas muestran cómo la disciplina en sus sentidos de movilización y creación es un concepto que a lo largo de la historia ha sido puesto en práctica para el logro de objetivos concretos que, al parecer, cada vez aumentan en efectividad mientras disminuyen en notoriedad. Precisamente la descripción taxonómica de este fenómeno es hecha por Foucault bajo un esquema que descompone espacio, tiempo, etapas y grupos.

Los antecedentes de la disciplina se remiten al suplicio y al castigo. Tiempo atrás los tormentos físicos eran utilizados como forma de castigo. Indecibles métodos basaban su efectividad en la exposición del dolor: descuartizamiento, amputación y tortura ofrecidos al espectáculo público. El cuerpo era así presa del suplicio y blanco principal de la penalidad.

Tiempo después, este tipo de castigo cedió terreno ante formas de castigo más reservadas dentro del proceso penal que ya no basan su efectividad en una fuerte visibilidad de la pena:

“es la certidumbre de ser castigado, y no ya el teatro abominable, lo que debe apartar del crimen; la mecánica ejemplar del castigo cambia sus engranajes” (Foucault, 1996: 10). Foucault mismo se pregunta: “si no es ya el cuerpo el objeto de la penalidad en sus formas más severas, ¿sobre qué establece su presa?”, a lo cual responde: “ya no es el cuerpo, es el alma. A la expiación que causa estragos en el cuerpo debe suceder un castigo que actúe en profundidad sobre el corazón, el pensamiento, la voluntad, las disposiciones” (Foucault, 1996: 14). De esta manera, se encuentra una mayor efectividad en esta forma de castigo la cual ofrece una perspectiva más compleja de las causas del delito y de la respectiva voluntad del delincuente. Se expresa así una mayor preocupación por entender las motivaciones y los agentes causantes de las conductas delictivas, pero a la vez hay un interés por encontrar mecanismos intimidatorios que prevengan los crímenes y generen en los individuos mayores precauciones a la hora de actuar.

Ya no se juzgan exclusivamente los actos sino que se va más allá. Se trata de ir de alguna manera hacia los comportamientos mismos, las motivaciones, los deseos. Se busca más allá de las circunstancias de los hechos, trasladando el interés al propio conocimiento del delincuente, “la apreciación que se hace de él, lo que puede saberse acerca de las relaciones entre él, su pasado y su delito, lo que se puede esperar de él para el futuro” (Foucault, 1996: 15). Aumenta así el interés por escudriñar al individuo para tener mayores elementos de juicio sobre sus actitudes, con lo cual la sanción puede adquirir otros matices que ataquen con mayor certeza; de hecho, se alcanza a esbozar una intención incluso de curación.

El conocimiento del cuerpo entra en escena abarcando un fuerte interés no solo en lo punitivo, sino por parte de diferentes instituciones que persiguen la docilidad y la sumisión del individuo. Es aquí donde se plantea la existencia de una “economía política del cuerpo” (Foucault, 1996: 19) y por consiguiente, la manifestación de todo un entramado de relaciones de poder que “lo cercan, lo marcan, lo doman, lo someten a suplicio, lo fuerzan a unos trabajos, lo obligan a unas ceremonias, exigen de él unos signos” (Foucault, 1996: 20). El cuerpo en su utilidad como fuerza productiva es objeto de análisis y sometimiento a través de diferentes medios que no necesariamente apelan a la violencia o la fuerza, sino que se instauran en un tipo de dominio calculado, un manejo preciso del detalle con el cual se obtiene el resultado esperado a partir de la combinación ideal de diversas técnicas.

Esa administración del detalle resalta la importancia del saber y sitúa este conocimiento al nivel de microfísica. El poder manifestado allí no proviene entonces de una investidura o apropiación especial, sino del juego de maniobras que se empleen en ciertas situaciones. Y es en ese entramado de relaciones en el que se manifiesta una relación recíproca entre saber y poder; “no existe relación de poder sin constitución correlativa de un campo de saber, ni de saber que no suponga y no constituya al mismo tiempo unas relaciones de poder” (Foucault, 1996: 21).

En este proceso se configuran movimientos estratégicos que, en ese impulso de poder-saber, generan las condiciones propicias para la aparición de toda una serie de aparatos que enmarcan la cotidianidad de los individuos, su conducta y gestos. Se instaura un esquema de vigilancia en lo que Foucault denomina como cuerpo social.

El castigo cumple un papel fundamental en este proceso disciplinario. Su poder se expresa, más que en el otrora suplicio meramente físico, en la posibilidad de su ocurrencia, la idea de que pueda existir una pena que sería preferible evitar; “lo que debe llevarse al máximo es la representación de la pena, no su realidad corporal” (Foucault, 1996: 61). Asimismo, en su carácter simbólico se espera que genere un efecto generalizado de tal manera que las demás personas se den cuenta que los delitos conllevan castigos, por tanto gran parte de la efectividad de esta representación depende del efecto público que tenga y del conocimiento que de esto puedan tener ciudadanos, trabajadores u otros grupos según el caso.

El funcionamiento del castigo también reside en la certeza de su aplicación, para lo cual son necesarios aparatos institucionales y códigos bien establecidos que señalen las infracciones. El individuo debe estar convencido de que la justicia será aplicada de forma infalible, “de ahí la idea de que el aparato de justicia debe ir unido a un órgano de vigilancia que le esté directamente coordinado, y que permita o bien impedir los delitos o bien, de haber sido conocidos, detener a sus autores” (Foucault, 1996: 62).

La consecuencia que se espera de todo este esquema es la correcta conducción del comportamiento. Para el caso de los delitos se intenta influir directamente en los intereses y motivaciones del individuo, de tal forma “que la representación de la pena y de sus desventajas sea más viva que la del delito con sus placeres. Todo un mecanismo, pues, del interés, de su movimiento, de la manera en que se representa y de la vivacidad de esta representación” (Foucault, 1996: 68). Se destaca así el papel de lo simbólico con lo cual se logra el objetivo de

dar un mensaje con el que se busca que la persona racionalice los límites de su comportamiento y compare acciones y efectos correspondientes.

Conceptualizados el suplicio y el castigo, se entra en el plano de la docilidad: el cuerpo y su utilidad capitalizable. Un cuerpo dócil es un propósito que han compartido numerosas generaciones en pro de su aprovechamiento. El ejército es uno de los principales ejemplos de este uso deliberado hecho sobre el individuo. Se lleva a cabo una potenciación calculada, “el soldado se ha convertido en algo que se fabrica; de una pasta informe, de un cuerpo inepto, se ha hecho la máquina que se necesitaba” (Foucault, 1996: 86).

El descubrimiento de fondo ocurrido en la edad clásica se refiere al uso del cuerpo como objeto y blanco de poder. Manipulación, moldeamiento, educación, formación, encauzamiento, obediencia y potenciación son algunos de los conceptos que explican el ejercicio de la disciplina en la sociedad. Los usos institucionales de estas prácticas explican precisamente la mención de la analogía hombre-máquina que da cuenta de un cuerpo analizable y manipulable, un objeto dócil.

La novedad de esta óptica evidencia gran parte de su eficacia así como de su sutileza. En primer término, se ejerce un control a una escala mínima en una suerte de microfísica aplicada a movimientos, gestos y actitudes. Luego, está el objetivo mismo de la disciplina, que apunta cada vez más a la eficacia y la productividad. De otro lado, se destaca el carácter permanente de esta conducción, la cual se efectúa a partir de una sujeción ininterrumpida. En pocas palabras, “a estos métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que

garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad, es a lo que se puede llamar las disciplinas” (Foucault, 1996: 87).

El detalle del análisis-aplicación que se hace del cuerpo humano explica el surgimiento de lo que Foucault denomina “anatomía política”, entendida igualmente como una mecánica del poder. En este proceso se pretende construir un saber de la anatomía misma, comprender las partes que la componen, su funcionamiento, sus debilidades, impulsos e influencias. De ahí las modalidades de manipulación que empiezan así a operar con precisión sobre las acciones de las personas, haciéndolas, de paso, renunciar en mayor o menor medida a su propia autonomía. En consecuencia, “la disciplina aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia)” (Foucault, 1996: 88).

La dinámica de las distribuciones que es aplicada a los grupos encuentra un escenario ideal en los espacios productivos. Contar con un lugar cerrado, con divisiones y agrupamientos, sistemas y flujos de circulación y funcionamiento. Allí empiezan a cobrar un especial sentido los entornos organizacionales que cuentan con muchas de estas características en las que “se fijan unos lugares determinados para responder no sólo a la necesidad de vigilar, de romper las comunicaciones peligrosas, sino también de crear un espacio útil” (Foucault, 1996: 91). Este arte de las distribuciones cuenta con cuatro métodos respectivos a saber: por un lado la clausura, la cual indica una “especificación de un lugar heterogéneo a todos los demás y cerrado sobre sí mismo” (Foucault, 1996: 90); su propósito es concentrar las fuerzas y capitalizarlas al máximo en una suerte de orden cerrado sobre sí. Luego, está la localización

elemental, en donde se pretende definir “a cada individuo su lugar; y en cada emplazamiento un individuo (...) establecer las presencias y las ausencias, de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual” (Foucault, 1996: 91). En tercer término se encuentran los emplazamientos funcionales, espacios codificados para fines específicos y con una utilidad claramente determinada. Finalmente, están las multiplicidades ordenadas, por medio de las cuales “se trata de organizar lo múltiple, de procurarse un instrumento para recorrerlo y dominarlo; se trata de imponerle un orden” (Foucault, 1996: 94); una forma de acoplamiento por cuadros que a su vez forman parte de otros grupos más amplios en un orden lógico preestablecido.

Este control del espacio no sería efectivo sin el control de la actividad. Ya organizado el espacio es necesario organizar el tiempo estableciendo ritmos, obligaciones y ciclos con el fin de aprovechar cada instante logrando extraer el máximo provecho a la actividad, conseguir “un tiempo de buena calidad, a lo largo de todo el cual permanezca el cuerpo aplicado a su ejercicio” (Foucault, 1996: 96); asimismo, evadir la ociosidad y promover un uso creciente del instante. Pero no solo es el tiempo en función de la actividad sino la actividad en función del tiempo, actos elaborados bajo una lógica temporal que definen “una especie de esquema anatómico-cronológico del comportamiento (...) El tiempo penetra el cuerpo, y con él todos los controles minuciosos del poder” (Foucault, 1996: 96). Aquí se presenta un segundo grupo de dispositivos propios de la docilidad. La elaboración temporal del acto, la cual fragmenta la acción en sus componentes: “la posición del cuerpo, de los miembros, de las articulaciones se halla definida; a cada movimiento le están asignadas una dirección, una amplitud, una duración;

su orden de sucesión está prescrito. El tiempo penetra el cuerpo, y con él todos los controles minuciosos del poder” (Foucault, 1996: 97). También, está el establecimiento de correlación del cuerpo y del gesto; “el control disciplinario no consiste simplemente en enseñar o en imponer una serie de gestos definidos, impone la mejor relación entre un gesto y la actitud global del cuerpo, que es su condición de eficacia y de rapidez. En el buen empleo del cuerpo, que permite un buen empleo del tiempo, nada debe permanecer ocioso o inútil: todo debe ser llamado a formar el soporte del acto requerido (...) Un cuerpo disciplinado es el apoyo de un gesto eficaz” (Foucault, 1996: 97). Por último está la articulación cuerpo-objeto, la cual “define cada una de las relaciones que el cuerpo debe mantener con el objeto que manipula (...) Una descomposición del gesto global en dos series paralelas: la de los elementos del cuerpo que hay que poner en juego, y la de los elementos del objeto que se manipula; después pone en correlación a los unos con los otros según cierto número de gestos simples (apoyar, doblar); finalmente, fija la serie canónica en la que cada una de estas correlaciones ocupa un lugar determinado” (Foucault, 1996: 97).

En el mismo sentido, estos procedimientos se valen de encadenamientos funcionales ordenados bajo un esquema analítico que capitaliza el tiempo en ciclos de complejidad diferencial y diferenciadora que permiten, además, evaluaciones y procesos correctivos: “la disposición en serie de las actividades sucesivas permite toda una fiscalización de la duración por el poder (...) El poder se articula directamente sobre el tiempo; asegura su control y garantiza su uso” (Foucault, 1996: 102). La evolución de estas series individuales da cuenta de una dinámica de secuencias repetitivas con una gradualidad correctiva, de ejercicios de mejoramiento continuo. Esta organización de las génesis incluye cuatro mecanismos. En

primer término está el corte segmentario que se refiere a una división de las actividades “en segmentos, sucesivos o paralelos, cada uno de los cuales debe llegar a un término especificado” (Foucault, 1996: 100); con esto se define una estructura temporal a las actividades para dotarlas de una posterior lógica de encadenamiento. También, está la seriación, con la cual se busca establecer un orden de acuerdo a “sucesiones de elementos tan simples como sea posible, combinándose según una complejidad creciente” (Foucault, 1996: 101), apuntando a conductas útiles. Luego, se encuentra la síntesis, con la que se pretende “finalizar estos segmentos temporales, fijarles un término marcado por una prueba que tiene por triple función indicar si el sujeto ha alcanzado el nivel estatutario, garantizar la conformidad de su aprendizaje con el de los demás y diferenciar las dotes de cada individuo” (Foucault, 1996: 101). Finalmente, con la totalización se disponen series de series para “prescribir a cada una, según su nivel, su antigüedad y su grado, los ejercicios que le convienen; los ejercicios comunes tienen un papel diferenciador y cada diferencia lleva consigo ejercicios específicos” (Foucault, 1996: 101), aquí se combinan ordenamientos según la complejidad de las actividades y las habilidades respectivas de los individuos.

Todo este asunto de la docilidad de los cuerpos se completa con la correcta composición de las fuerzas lograda con la efectiva articulación de los elementos, así como con la conformación de equipos en pro del máximo rendimiento. Aprovechamiento de las funciones individuales en torno a disposiciones grupales, ajuste y combinación de fuerzas en donde el todo es más que la suma de las partes. Esta tarea combinatoria se materializa en primer término con la articulación de los cuerpos, dispositivo con el cual “el cuerpo singular se convierte en un elemento que se puede colocar, mover, articular sobre otros. Su arrojamiento o su fuerza no son ya las variables

principales que lo definen, sino el lugar que ocupa, el intervalo que cubre, la regularidad, el orden según los cuales lleva a cabo sus desplazamientos” (Foucault, 1996: 105). De otro lado, el mecanismo de seriación cronológica propone que “el tiempo de los unos debe ajustarse al tiempo de los otros de manera que la cantidad máxima de fuerzas pueda ser extraída de cada cual y combinada en un resultado óptimo” (Foucault, 1996: 105). Pero la armonía de esta mecánica solo es posible gracias a un mandato regulador, una autoridad que ordena y organiza, “toda la actividad del individuo disciplinado debe ser ritmada y sostenida por órdenes terminantes cuya eficacia reposa en la brevedad y la claridad; la orden no tiene que ser explicada, ni aun formulada; es precisa y basta que provoque el comportamiento deseado” (Foucault, 1996: 106).

Las variables mencionadas hasta ahora (espacio, tiempo, etapas y equipos) encuentran una lógica combinatoria con el concepto de táctica; ese arte del ordenamiento y las disposiciones en donde el ejército y la empresa son ejemplos destacados. Lo táctico es la expresión más contundente de la práctica disciplinaria en donde los colectivos humanos son formados y conducidos a su máxima potencia productiva.

De forma más concreta llegamos al plano de los medios utilizados para el buen encauzamiento de la conducta. La primera aclaración necesaria a esta altura es la de definir el significado positivo de la disciplina: “el poder disciplinario, en efecto, es un poder que, en lugar de sacar y de retirar, tiene como función principal la de enderezar conductas; o sin duda, de hacer esto para retirar mejor y sacar más. No encadena las fuerzas para reducirlas; lo hace de manera que a la vez pueda multiplicarlas y usarlas (...) No es un poder triunfante que a partir de su propio

exceso pueda fiarse en su superpotencia; es un poder modesto, suspicaz, que funciona según el modelo de una economía calculada pero permanente” (Foucault, 1996: 108). La inspección jerárquica, la sanción normalizadora y el examen son los instrumentos básicos de este poder disciplinario.

Estos medios tienen la particularidad de ejercer una influencia ineludible sobre los individuos. En primer término, está la vigilancia jerárquica, una suerte de juego de la mirada con el que se pretende facilitar la visibilidad de los actos y establecer así un seguimiento detallado, “un dispositivo que coacciona por el juego de la mirada; un aparato en el que las técnicas que permiten ver inducen efectos de poder y donde, de rechazo, los medios de coerción hacen claramente visibles aquellos sobre quienes se aplican” (Foucault, 1996: 109). Este funcionamiento de la mirada trata de fondo el asunto de la visibilidad; el individuo se encuentra sujeto a toda una serie de disposiciones funcionales y arquitectónicas que develan su comportamiento y que, en consecuencia, conducen el acto. De esta manera, “la vigilancia pasa a ser un operador económico decisivo, en la medida en que es a la vez una pieza interna en el aparato de producción y un engranaje especificado del poder disciplinario” (Foucault, 1996: 112). La efectividad de este sistema reside en su organización como poder múltiple, automático y anónimo, el cual opera en todos los niveles y direcciones de los grupos, generando un entorno de “vigilantes perpetuamente vigilados” (Foucault, 1996: 113). El poder se encuentra en ejercicio y por todas partes, no hay un depositario único ya que en cada momento se aplica en acción o reacción.

En esta lógica del encauzamiento cobra vital importancia la sanción normalizadora, dado que “en el corazón de todos los sistemas disciplinarios funciona un pequeño mecanismo penal” (Foucault, 1996: 113). Esta se ubica bajo la idea de contar con alternativas de sanción mediante las cuales los comportamientos inadecuados se corrijan y se logre encauzar el rumbo esperado en el manejo del tiempo, de la actividad, de la forma de ser y del uso del cuerpo. Pero, no se alude estrictamente a códigos formales, en la empresa, el cuartel o la escuela –por ejemplo–, se espera un proceder ajustado a un deber ser que es controlado ya sea con castigos o incluso con premios. Se describen aquí dos dispositivos específicos: la mecánica gratificación-sanción, un mecanismo que califica las conductas y “permite obtener el balance punitivo de cada cual” (Foucault, 1996: 113); asimismo, la distribución en rangos, con ella la “disciplina recompensa por el único juego de los ascensos, permitiendo ganar rangos y puestos; castiga haciendo retroceder y degradando” (Foucault, 1996: 113). En últimas, se busca implantar un orden predefinido, normalizar.

Concluyen los medios del buen encauzamiento con el examen, un mecanismo que “combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar. Establece sobre los individuos una visibilidad a través de la cual se los diferencia y se los sanciona” (Foucault, 1996: 117). Los mecanismos de que se vale son la objetivación, con la cual se “impone a aquellos a quienes somete un principio de visibilidad obligatorio” (Foucault, 1996: 119); la documentación, que pone a los individuos “en una red de escritura; los introduce en todo un espesor de documentos que los captan y los inmovilizan” (Foucault, 1996: 120); y la caracterización, que hace de cada persona un caso, “que a la vez constituye un objeto para un

conocimiento y una presa para un poder” (Foucault, 1996: 122). En términos generales, el examen desarrolla un saber específico sobre el individuo analizado, devela cierta “verdad” sobre quien se aplica (para evaluar y comparar) y finalmente lo objetiva.

Pero el modelo ideal de vigilancia encuentra su respuesta en el panóptico, un dispositivo que desde lo técnico y sobre todo desde lo conceptual en su carácter omnipresente y omnisciente, se convierte en la forma más efectiva de ejercer un control sobre los individuos para encauzar su conducta.

Si bien el panóptico propuesto por Bentham como modelo arquitectónico abierto, centralizado y de visibilidades múltiples se erigió para ser aplicado en la vigilancia de los espacios carcelarios, pronto encontró otros usos debido a su efectividad, a su economía y a su sutileza. La promesa inicial de este modelo era abarcar de alguna manera un gran número de individuos controlando sus movimientos, circunstancias y contexto inmediato, estableciendo un mecanismo que no dejara escapar detalle y que permitiera una especie de presencia ineludible. El mismo Bentham explica que “el principio panóptico puede adaptarse con éxito a todos los establecimientos donde hay que reunir la inspección y la economía; no está necesariamente ligado con ideas de rigor: se pueden suprimir las rejas de fierro; es posible establecer comunicaciones; la inspección puede volverse cómoda y no molesta” (Bentham, 2004: 17).

Su clave está en el juego de visibilidad-invisibilidad del cual los individuos participan en el doble papel de víctimas y verdugos. Poder desindividualizado (ya no alojado en la soberanía), mimetizado en una distribución de miradas y espacios. Foucault lo explica con claridad: “de ahí

el efecto mayor del panóptico: inducir en el detenido un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder. Hacer que la vigilancia sea permanente en sus efectos, incluso si es discontinua en su acción (...) que los detenidos se hallen insertos en una situación de poder de la que ellos mismos son los portadores” (Foucault, 1996: 127).

Las posibilidades de este esquema son múltiples. Gracias a sus mecanismos de observación devela actitudes y situaciones, penetra en el comportamiento de los hombres y construye un saber a partir de su vigilancia permanente. No hay así lugares ocultos y en caso de haberlos, siempre existirá la posibilidad de ser visto; presencia ineludible de la autorregulación o la autocensura. De esta manera, “permite perfeccionar el ejercicio del poder. Y esto de varias maneras; porque puede reducir el número de los que lo ejercen, a la vez que multiplica el número de aquellos sobre quienes se ejerce. Porque permite intervenir a cada instante y la presión constante actúa aun antes de que las faltas, los errores, los delitos se cometan. Porque, en estas condiciones, su fuerza estriba en no intervenir jamás, en ejercerse espontáneamente y sin ruido” (Foucault, 1996: 130). Todo esto tiene una influencia directa en la eficacia para reeducar la conducta y modificar el comportamiento de los individuos.

De nuevo es importante destacar el carácter positivo de esta técnica de poder. El panóptico permite distribuir y organizar los cuerpos en cada espacio, aprovechando lo mejor de ellos en cada momento. Su capacidad de perfeccionamiento se logra de varias maneras: “porque puede reducir el número de los que lo ejercen, a la vez que multiplica el número de aquellos sobre quienes se ejerce. Porque permite intervenir a cada instante y la presión constante actúa aun

antes de que las faltas, los errores, los delitos se cometan” (Foucault, 1996: 130). Esta mirada que supera el carácter peyorativo del poder –otrora restrictivo y disociador– se apoya también en su función de consolidar las fuerzas sociales, especialmente en lo referente al crecimiento productivo y económico; es decir, la entronización en el mundo empresarial.

Revertida la función de las disciplinas y adentrados así en su plano productivo, se entiende la razón de su implantación “en los sectores más importantes, más centrales, más productivos de la sociedad” (Foucault, 1996: 133). No en vano el mismo Foucault complementa afirmando que “el crecimiento de una economía capitalista ha exigido la modalidad específica del poder disciplinario” (Foucault, 1996: 139).

No obstante la aplicación institucional de la disciplina, su identidad no depende de un organismo o aparato alguno, es más bien “un tipo de poder, una modalidad para ejercerlo, implicando todo un conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimientos, de niveles de aplicación, de metas; es una física o una anatomía del poder, una tecnología” (Foucault, 1996: 136). Funciona así más como verbo que como sustantivo y por lo tanto se instaura en acciones, muchas de las cuales son difícilmente percibidas.

Ubicados en el plano de la expresión, particularmente en lo que tiene que ver con la discreción de su operación y lo infinitesimal de algunos de sus mecanismos, es necesario hacer referencia al micropoder. Precisamente allí reside en parte lo particular y novedoso de la interpretación del poder en la sociedad por parte de Foucault, quien entendió la complejidad de este concepto

y pudo identificar toda una serie de técnicas por medio de las cuales va y viene en el cuerpo social en frecuencias que a veces se hacen imperceptibles y en ocasiones hasta indescifrables.

Para entender esta manifestación minúscula hay que adentrarse en el detalle de palabras, gestos, acondicionamientos y situaciones que influyen en la conducta y son en gran parte el motor de la acción, “pequeños ardidés dotados de un gran poder de difusión, acondicionamientos sutiles, de apariencia inocente, pero en extremo sospechosos, dispositivos que obedecen a inconfesables economías, o que persiguen coerciones sin grandeza” (Foucault, 1996: 88). Dice el autor francés que su análisis implica precauciones especiales no solo por lo minucioso que se debe ser sino porque su manifestación yace a veces oculta en situaciones diversas: “describirlos implicará el estancarse en el detalle y la atención a las minucias: buscar bajo las menores figuras no un sentido, sino una precaución; situarlos no sólo en la solidaridad de un funcionamiento, sino en la coherencia de una táctica” (Foucault, 1996: 88).

Lo detallado de esta forma de acción también encuentra explicación en su propósito de aprovechamiento de los hombres. Esta intención de extraer lo mejor de las fuerzas del cuerpo funciona en tanto se encuentre un acoplamiento casi imperceptible por medio del cual se logre encauzar el comportamiento. Mientras menos resistencias se encuentren más efectivo será el resultado esperado.

Pero el trasfondo de la formación de las sociedades disciplinarias plantea también inconvenientes, ya que en su nacimiento se ubican esquemas inequitativos y disimétricos producto de sistemas de micropoder, una práctica subrepticia que en determinados momentos

ha sido incapaz de garantizar el derecho a la igualdad de las personas. De hecho, Foucault plantea más bien las disciplinas como un contraderecho que dista del aparente equilibrio de las relaciones contractuales, ya que se vale en ocasiones de imposiciones, subordinaciones y desigualdades.

El encadenamiento de las técnicas disciplinarias se sintetiza en una táctica de poder basada en una economía de los recursos, una maximización de su efectividad y una consolidación de sus efectos de docilidad. El recorrido histórico de esta dinámica corrobora estas aseveraciones ya que a lo largo de los años se ha mantenido intacta la pretensión de aprovechar al máximo las capacidades de los individuos, conduciéndolos por medio de diferentes mecanismos que basan su funcionamiento en la búsqueda del mejor resultado al menor costo, y para esto la ayuda de las tecnologías ha resultado fundamental en la medida que estas ayudan a mejorar las eficiencias y a la vez a disminuir los errores; de igual forma, las modalidades políticas de gobierno de los individuos han incorporado prácticas sintonizadas con estos mismos objetivos de discreción, invisibilidad y disminución de la resistencia. Esto en cuanto al proceso, a la forma de operar. En concordancia con este funcionamiento preciso y calculado se encuentran los resultados esperados, los efectos que esas tácticas generan en individuos y grupos sociales, los cuales se orientan a la maximización de la intensidad y la extensión del plano abarcado. Se trata de obtener un rendimiento óptimo de los dispositivos empleados para lograr alineación, productividad en las actividades y obediencia en las funciones, “en suma aumentar a la vez la docilidad y la utilidad de todos los elementos del sistema” (Foucault, 1996: 137).

La formación de la sociedad disciplinaria está relacionada con diferentes procesos sociales, económicos y políticos que se renuevan dentro del ritmo cíclico de la historia misma. En un plano general, Foucault rescata en primer lugar la búsqueda de una ordenación de diferentes multiplicidades bajo una dinámica de efectividad en tiempo, uso de recursos y maximización de los resultados. Esta ordenación respondía a dos fenómenos que hoy día cobran plena vigencia como son el aumento poblacional y el crecimiento del aparato de producción, ambos en definitiva causantes de la prevalencia de una lógica de productividad, “técnicas que permiten ajustar, según este principio, la multiplicidad de los hombres y la multiplicación de los aparatos de producción” (Foucault, 1996: 138). En segundo término, se encuentra el esquema panóptico que ha crecido dentro del ordenamiento jurídico como mecanismo disciplinario que en gracia de su sutileza, de su actuar infinitesimal, da una apariencia de acoplarse a los derechos y la igualdad, pese a que su verdadero accionar tiende a configurar en oposición un contraderecho que aumenta las disimetrías, “si el juridismo universal de la sociedad moderna parece fijar los límites al ejercicio de los poderes, su panoptismo difundido por doquier hace funcionar, a contrapelo del derecho, una maquinaria inmensa y minúscula a la vez que sostiene, refuerza, multiplica la disimetría de los poderes y vuelve vanos los límites que se le han trazado” (Foucault, 1996: 140). Es tal el influjo de este dispositivo inmerso en la sociedad y en la legislación, que sus mecanismos son precisamente los que generalizan el poder de castigar. En tercer término está un refinamiento de los procedimientos a partir de determinados conocimientos sobre el individuo. Esta complementariedad poder-saber se materializa gracias a un análisis más detallado del individuo, el cual conlleva mecanismos de control más precisos y legítimos bajo el amparo de la ciencia.

La relación poder-saber fundamenta gran parte de lo dicho hasta ahora con respecto a la manera como se configura el poder así como sobre los efectos que este produce. Para ejercer el poder se necesita algún nivel de saber sobre el cuerpo, el individuo o el contexto. Asimismo, el poder al ponerse en acción genera saber, del cual luego se alimentará para nuevas operaciones. En el texto *Microfísica del poder*, Foucault da algunas luces al respecto: “el poder, lejos de estorbar al saber, lo produce. Si se ha podido constituir un saber sobre el cuerpo, es gracias al conjunto de una serie de disciplinas escolares y militares. Es a partir de un poder sobre el cuerpo como un saber fisiológico, orgánico ha sido posible. El enraizamiento del poder, las dificultades que surgen para desprenderse de él, provienen de todos estos lazos” (Foucault, 1980: 107). Esto explica en parte el interés de la ciencia por conocer más sobre el individuo, además permite entender cómo el conocimiento aplicado al cuerpo (del soldado, del trabajador, del estudiante) es condición necesaria para el ejercicio del poder en tanto conduce a la efectividad en su acción.

De qué otra manera podría operar este esquema anatomo-político con precisión y sutileza si no es mediante un saber que moldee sus procedimientos. Hay una relación de reciprocidad entre ambos conceptos ya que el poder se vale del saber, y el saber en su aprovechamiento se convierte en poder. A esta forma de saber aplicada al cuerpo es a lo que Foucault denomina tecnología política del cuerpo entendida como ese uso práctico de un conocimiento que se nutre de situaciones y diferentes elementos de análisis con los cuales se fortalecen los efectos del poder.

Este proceso por medio del cual la disciplina se vale del saber para aumentar su conocimiento del cuerpo se desarrolla en una dinámica cíclica en la cual la información refuerza la ejecución, pero a su vez dicha ejecución propicia nuevos aprendizajes posibles que luego podrán ser aplicados como insumo del poder. No hay mejor forma de extraer lo máximo del cuerpo que conocer las fuerzas que lo gobiernan y las situaciones que influyen sobre su accionar, de ahí que la aplicación del saber sea necesaria para llevar a cabo el ejercicio del poder. Numerosos campos del conocimiento tratan de analizar este fenómeno que determina a los cuerpos; ya sea la psicología, la psiquiatría, la biología e incluso las ciencias sociales, la acumulación de conocimiento se convierte en una herramienta posibilitadora de situaciones y multiplicadora de la docilidad.

Las relaciones humanas están permanentemente influenciadas por el poder, concepto que desde una mirada foucaultiana se refiere a una estrategia que se ejerce en un momento determinado a través de ciertos dispositivos; no hay una materialidad en él que sea acumulable y que pueda tener depositarios, más bien se hace presente generando efectos movilizados. El poder se ejerce y no es simplemente una facultad de algunos. De hecho, este ejercicio se manifiesta en una interacción compleja que construye un amplio campo de posibilidades dentro de una red de relaciones. El concepto de poder en Foucault difiere de una cierta concepción jurídica que lo entendía como el ejercicio de la soberanía estatal y que lo identificaba con lo institucional, lo monopólico y por sus consecuencias negativas; en cambio, destaca su dimensión positiva, productora de acciones y situaciones, movilizadora de relaciones.

Los efectos o consecuencias del poder en su carácter creador deben ser atribuidos al ejercicio de ciertos dispositivos, no a una suerte de apropiación. No hay un depositario definido o heredero de poder per se, más bien hay una suerte de circunstancias en las que se ejerce para influir en otros. Pero a la vez esos otros se valen de él, de tal forma que mantiene su circulación permanente en las relaciones humanas, actuando como un impulso creativo que en todo momento produce efectos de diferente índole.

Es tal la manifestación de este accionar microscópico y calculado del poder que logra instaurarse en múltiples circunstancias y formas dinámicas. El poder adquiere así un carácter inasible; no se obtiene, ocurre. De ahí que difícilmente haya aspectos de la vida que ya no sean cubiertos o al menos se vean influidos por el poder, manifestado en esquemas disciplinarios con los que se producen cuerpos dóciles a partir de coacciones a nivel espacial, temporal y grupal.

Este fenómeno no es ajeno a la organización de negocios contemporánea, espacio donde las relaciones de poder confirman aún más esta postura moderna que supera la tradicional interpretación que solo admite una lógica de asimetría, fuerza y dominación. Al interior de la empresa ocurren expresiones más cotidianas y sutiles en diversos niveles y sin una necesaria lógica jerárquica. Las formas, las estrategias y las motivaciones se materializan en numerosos fenómenos y modalidades por parte de cada empleado.

El ejercicio del poder en la empresa tiene en muchos casos la pretensión de producir cuerpos dóciles por medio de la disciplina. Pero sus formas distan en muchos casos de ser activas y

directas; estas se desarrollan mediante mecanismos más “sigilosos” que se desenvuelven en diferentes escenarios de la cotidianidad y en los que el cuerpo en sus movimientos es objeto de análisis.

Foucault presenta inicialmente el concepto de castigo. La penalidad, que otrora era física, comienza a ser psicológica y adquiere matices que rebasan lo punitivo y se convierten en un asunto de táctica política que funciona a partir de un ínfimo nivel de detalle; una micropenalidad aplicada al tiempo, la actividad, la manera de ser, la palabra, el cuerpo y la sexualidad. En definitiva, subyace una intención por encontrar en cada acción una oportunidad de castigo de tal manera que no haya nada que se pueda escapar de la disciplina, ya sea acciones u omisiones se indican determinadas faltas en las que no se debe incurrir. Una serie de prescripciones se implanta y configura una infrapenalidad que indica de manera minuciosa una manera de actuar que difícilmente puede evadirse ya que se instaura en aquellos espacios del comportamiento que parecían estar vacíos o ajenos a algún tipo de regulación. De manera formal o informal, expresa o tácita, estos planteamientos trazan conductas aceptadas propias de cada institución (la escuela, el ejército, la empresa) y que como tales las caracterizan; abarcan espacios que, en su generalidad, las leyes no llenan y aplican así particularismos minuciosos que cada individuo debe seguir so pena de poder ser sancionado.

Este nivel de detalle tiene su fundamento en la concepción misma de poder en su sentido de ubicuidad; en toda una multiplicidad de espacios, desde el más ínfimo hasta el más amplio, y en toda suerte de modalidades este se ejerce abarcando un espectro casi microscópico de

aplicación. La micropolítica conlleva entonces una micropenalidad que comprende cada plano y variable de la conducta.

El adiestramiento propugnado en el ambiente laboral se presenta también bajo la modalidad del examen. Esa sensación permanente de estar evaluados es una manera de visibilizar las acciones individuales, generando así una especie de registro imborrable que acompañará a la persona como una marca permanente; se señala y corrige el “error”, generando así un precedente objetivo de la conducta que representa un elemento diferenciador entre los individuos.

En el fondo del fenómeno se vislumbra una tendencia por controlar y explotar el cuerpo en su dimensión productiva. Bajo este propósito subyace una concepción que rechaza el carácter orgánico y material del cuerpo humano buscando superarlo a partir de diferentes mecanismos. De esta manera, se establece un doble ideal que se complementa en la práctica: encauzar y potenciar.

Algunas formas que pueden llegar a constituir este tipo de dispositivos se presentan al interior de la organización:

- Procesos de selección (pruebas psicotécnicas, entrevistas, visitas domiciliarias, análisis de hojas de vida).
- Manuales de funciones y de procedimientos.
- Establecimiento y control del horario laboral.

- Uniformes y normas sobre actitudes y aspecto.
- Normas de higiene y salubridad.
- Informes de actividades (sistemas de evaluación).
- Existencia de áreas de control organizacional.

La idea de vigilancia desarrollada por Foucault a partir del panóptico de Bentham se enfoca en el aumento de la visibilidad de los individuos con el fin de corregir el comportamiento y encauzar la conducta. Ejemplos de este tipo de mecanismos existen en abundancia en las empresas actuales, entre ellos:

- La arquitectura de oficinas como espacios abiertos y visibles, así como la distribución espacial de los puestos.
- Las cámaras de vigilancia.
- Los seguimientos y análisis informáticos (redes y equipos).
- Los teléfonos móviles inteligentes (smartphones).
- Los dispositivos electrónicos de ingreso (carnés, huelleros, claves).
- La regulación mutua entre compañeros.

El nuevo panóptico adquiere así un carácter descentralizado y consensual, en la medida que se vale de otras maneras de influir en los individuos e incluso utiliza al grupo como elemento regulador de las actividades en la empresa. Se reproduce, entonces, un automatismo del poder al generar una vigilancia intermitente pero efectiva en su acción.

Bajo estas circunstancias la influencia de las nuevas tecnologías, en especial las populares TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), entran a jugar un papel fundamental dentro de la empresa. Las modalidades de vigilancia y control se modernizan a través de prácticas más sutiles y eficientes a la vez. Ya no son tan necesarios los muros ni el control presencial, ahora hay otras maneras de lograr los mismos efectos de una manera más simple. Las tecnologías amplían las posibilidades, virtualizan las técnicas, derrumban los límites y colonizan espacios antes inaccesibles.

El objetivo principal de este trabajo es analizar manifestaciones actuales de esquemas disciplinarios en discursos administrativos a la luz de los postulados de Michel Foucault. Se pretende reconocer y describir formas de ejercer el poder a partir de conceptos propios de las sociedades disciplinarias como docilidad, encauzamiento, obediencia, subordinación, dominación, autoridad, alineación, control, vigilancia, castigo, entre otros. Algunas preguntas que orientan este esfuerzo de análisis son: ¿es el control a los empleados una modalidad empresarial que ha encontrado formas novedosas y sutiles de ejercerse al amparo de los discursos administrativos? ¿Hasta qué punto los dispositivos disciplinarios actuales intentan aumentar la docilidad de los empleados a la vez que disminuyen la posibilidad de resistencia?

## **2. LA IDEA DE DISCIPLINA EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO**

La existencia de una tensión permanente entre libertad y control es un tema de gran complejidad en las interacciones de diferentes agrupaciones humanas: ejércitos, empresas, instituciones, colectivos sociales, entre otros. De hecho, subyacen allí tensiones adicionales que dan cuenta de un escenario lleno de matices de acción en los que unos y otros interactúan en disputa de determinados propósitos que no siempre son coincidentes: lo individual o lo colectivo, las personas o la organización, la autonomía o la disciplina. La forma en que se desarrolla esta lógica de las relaciones humanas no es fácilmente definible ni clasificable debido a la diversidad de situaciones, jerarquías e intereses.

En el trasfondo de todos estos temas se encuentra indefectiblemente el poder. Este concepto es el gran motivador de muchos de los fenómenos interpersonales e intergrupales propios de los colectivos humanos. Es aquí donde el concepto de poder desarrollado por Foucault cobra vital importancia debido a su rompimiento con la idea clásica que lo entendía desde la soberanía estatal, como perteneciente a una clase privilegiada, desde una perspectiva de tipo jurídico e incluso en términos de dominio y represión. Dicha tradición que ha entendido el poder como posesión, ha transitado a lo largo de los años al punto de ser entendida así en muchas ocasiones aún hoy día.

Los efectos prácticos del ejercicio del poder son un tema de interés para la administración. Asuntos como el manejo de personal, los sistemas de mando, las relaciones entre áreas, el desarrollo de procesos, entre otros, tienen una alta influencia de la disciplina en el entorno

empresarial. De hecho, esta forma de entender el poder, más como verbo que como adjetivo o sustantivo, multiplica las posibilidades de identificarlo y a la vez complejiza su análisis. No obstante, se puede decir que la organización de negocios moderna es un escenario propicio para el análisis del fenómeno del poder ya que en ella participan numerosos actores y se presentan en esa medida multiplicidad de propósitos y objetivos desarrollados por medio de la interacción. En esa compleja red de relaciones subyace el poder en sus diferentes formas, circulando por medio de acciones, palabras, gestos, miradas... generando en fin, comportamientos y reacciones de unos y otros. Ya sea una orden de un jefe, una omisión de un empleado, una mirada correctiva, una protesta o una felicitación pública; cualquier situación puede llegar a estar influenciada por el poder y puede también pretender una influencia. Pero como estas implantaciones son tan complejas en su funcionamiento como en su identificación, es necesario recurrir a la esquematización de dispositivos hecha en *Vigilar y castigar* hace más de tres décadas.

Un interés adicional de este trabajo está relacionado con la identificación de la lógica preeminente en los entornos laborales. Si bien la empresa es un espacio en el cual se cruzan diferentes ámbitos (entre ellos el económico, el psicológico, el social, el cultural, el político, el legal, el administrativo), abordar el asunto del poder es ubicarse en la dimensión política con lo que esta conlleva en la práctica. De nuevo es útil la definición de política hecha por Bobbio como “forma de actividad o de praxis humana” (Bobbio, 1997: 954). De ahí que hablar de lo político en el plano laboral se puede entender como todo el entramado de relaciones y niveles de subordinación que se llevan a cabo en la organización bajo la persecución de determinados propósitos (sistemas de mando, jerarquías, disposiciones colectivas, etc.). La lógica política

entendida así y ubicada dentro de la idea de disciplina implica la prevalencia de la obediencia. No obstante, esta concepción contrasta con el propósito de la empresa productiva como institución económica que supuestamente privilegia la eficiencia. De ahí la aparición de una tensión –no necesariamente excluyente– entre la lógica política (obediencia) y la lógica económica (eficiencia); ¿es la empresa un escenario preeminentemente político o económico? Esta cuestión se puede problematizar con otra pregunta: ¿en una empresa es más fácil que despidan a una persona por ineficiente o por desobediente? Esta tensión entre ambos conceptos no está planteada en términos de exclusión. Es decir, no se pretende indicar que la importancia de una implique la anulación de la otra. De hecho, para ser más precisos habría que aclarar que normalmente dicha preeminencia se configura según determinadas circunstancias, por lo cual habrá momentos en los que una se impone sobre la otra y viceversa. No obstante, para efectos de las ideas planteadas en este trabajo con relación a las sociedades disciplinarias habría que presumir que la empresa es más un escenario político que económico, que la presencia ineludible del poder y sus diversas formas de ejercicio cubren un amplio espectro de las relaciones, la cotidianidad y la realidad misma de la organización, incluso poniéndose por encima del propósito económico para el cual fue creada, no precisamente porque lo anule sino más bien porque el uno suele sobreponerse al otro.

Pero, más allá de pretender una conclusión definitiva al respecto, es necesario hacer una primera aclaración relacionada con la disyuntiva entre el “ser” y el “deber ser”, o dicho de otra forma, entre lo que dicta la práctica y lo que defiende la teoría. En este caso, y aquí viene una primera presunción, parece haber un distanciamiento entre una y otra en lo que a la lógica organizacional se refiere. Y es que es apenas lógico pensar que la empresa es un escenario

preeminentemente económico, al fin y al cabo toda organización, indiferentemente del modelo económico en el cual funcione, debe generar algún tipo de ganancia que la haga sostenible. Luego vendrán las discusiones de qué tan alta debe ser dicha ganancia, para qué fines será destinada, de qué forma se debe obtener o para cuáles fines debe ser empleada; todos los anteriores temas que no son del interés ni del ámbito del presente trabajo. Lo cierto es que una tarea primordial –que no la única– de toda organización es obtener ingresos para poder funcionar. Lo anterior puede ser un primer argumento a favor de la lógica económica, la cual en apariencia es más coherente con los propósitos empresariales.

Para abordar estos conceptos es necesario precisar las definiciones de empresa y organización recurrentemente utilizadas como sinónimos. El texto *La idea de organización* presenta una definición sencilla pero esclarecedora: “la idea de organización comprende una tipología más amplia que las empresas y, por tanto, los conceptos aquí planteados son, en las más de las veces, válidos para todas: organizaciones con ánimo de lucro (las empresas), sin ánimo de lucro (las fundaciones y los gremios, por ejemplo), no gubernamentales (las ONG), públicas, cooperativas, sindicales, e incluso temporales (proyectos). Pero en su especificidad, todas y cada una de ellas tienen elementos identitarios que no permiten reducirlas a un solo tipo” (Múnera, 2009: 33). Esta discusión semántica no obsta para sostener la idea de que una de las condiciones necesarias –que no suficientes– para la existencia y permanencia en el tiempo de una organización es la aplicación del principio económico de manejar eficientemente los recursos.

Sin negar, entonces, las otras dimensiones que toda organización indefectiblemente posee, la variable económica, está –al menos en el papel– por encima de las demás. Es importante aclarar que, más que emitir un juicio sobre la conveniencia o la inconveniencia de determinada postura, el interés aquí es analizar qué tanto se promueve la dimensión política de la organización bajo la influencia de la disciplina. De ahí la utilidad de recurrir a los discursos administrativos contemporáneos para lograr determinar qué tanto influye ese poder visto desde la perspectiva foucaultiana.

## **2.1 Una mirada microfísica del poder**

“Técnicas minuciosas siempre, con frecuencia ínfimas, pero que tienen su importancia, puesto que definen cierto modo de adscripción política y detallada del cuerpo, una nueva ‘microfísica’ del poder” (Foucault, 1996: 88), así se refiere Foucault a este concepto entendido más como estrategia que como propiedad y del que más adelante describe sus herramientas de operación, las cuales sirven de argumentos para sustentar este trabajo.

Hay tres temas claves dentro del desarrollo teórico de esta microfísica del poder. Dichos temas tienen un orden lógico que puede ser entendido como la secuencia que traen consigo los esquemas disciplinarios. El primero de ellos es la docilidad, todos aquellos mecanismos que generan la obediencia; el segundo, el encauzamiento, las formas de propiciar actitudes y dirigir la conducta hacia determinado fin; y en tercer término el panoptismo, el valor efectivo de la vigilancia para generar visibilidad y un funcionamiento automático del poder; la consolidación de la disciplina. En pocas palabras, se trata de un estado de sujeción, luego una determinada disposición y finalmente un constante seguimiento que se ve ritmado por la regulación mutua.

## 2.2 Docilidad, cuerpo útil

Antes la figura del soldado, ahora la del trabajador. De forma análoga ambos roles han sido sometidos a toda una serie de regulaciones y hábitos para mejorar su desempeño. Se habla de fabricar hombres para determinado fin, y esto es lo que hace la disciplina al convertir al cuerpo en blanco y objeto de poder, y moldearlo para volverlo más hábil e inducir en él determinadas conductas. Este proceso se realiza bajo dos principios fundamentales; por un lado, aumentar las capacidades y las aptitudes, y por el otro, generar un dominio incesante sobre las personas.

La primera tarea de la disciplina tiene que ver con la disposición de los individuos en el espacio, denominada por Foucault como arte de las distribuciones. Allí, cuatro dispositivos cumplen este papel de organizar a las personas de tal forma que interactúen y desempeñen sus roles dentro de un espacio predefinido y bajo los preceptos de orden superior: la clausura, la división por zonas, los emplazamientos funcionales y las multiplicidades ordenadas.

Una investigación desarrollada en un grupo de 50 empresas multinacionales comprometidas con la innovación de talento global sirvió de base para el artículo *Remover los cubículos para una mejor colaboración*, el cual plantea las nuevas tendencias en la organización de los espacios de trabajo teniendo en cuenta las características generacionales de las personas. Allí se da cuenta específicamente de la generación de los Baby Boomers (individuos nacidos en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y principios del decenio de 1960) y la Generación Y (personas nacidas entre 1982 y 1994). Dentro de sus conclusiones y hallazgos plantea la prevalencia de los espacios abiertos pero integrados y claramente funcionales, la

división de áreas diferenciadas y el establecimiento de una arquitectura que permita definir actividades, roles y movimientos. Una importante empresa farmacéutica es mencionada como referente destacable de este tipo de ordenamientos: “la compañía decidió adaptar su entorno de oficina y en consecuencia, en abril de 2009 dio a conocer un nuevo espacio de configuración con varios tipos principales de estaciones de trabajo, cada uno diseñado para abarcar una variedad de estilos de trabajo. Espacios de trabajo individuales que incluyen estaciones de acoplamiento portátil en mostradores elevados para los trabajadores altamente móviles, así como mesas más tradicionales, para personas que necesitan lugares fijos, espacios donde se va a trabajar por períodos más largos. También, lugares diseñados para promover las interacciones colaborativas, que ofrecen un espacio semicerrado equipado con tecnología de ruido para enmascarar los sonidos ambientales, tecnología inteligente a bordo, gabinetes de borrado en seco y monitores que pueden vincular a los empleados de la de otras oficinas” (Sherbin y Sumberg, 2009: 1). Se encuentra aquí la idea de configurar un espacio parcialmente cerrado, que se adapte a diferentes estilos de trabajo y con zonas individuales, planteamiento que se relaciona con el concepto de clausura, en donde la existencia de límites claros contrasta con una cierta amplitud y diversidad de diseños y disposiciones. La constitución de espacios heterogéneos compuestos por diversas zonas en correspondencia con la estructura organizacional es una característica de la arquitectura empresarial, la cual pese a su aparente apertura y amplitud, está marcada por límites claros que demarcan zonas específicas según las funciones, la pertenencia a un área e incluso el grado de autoridad. Los accesos y las barreras están así sutilmente demarcados y constituyen la dimensión de clausura por medio de la cual las fuerzas productivas de la organización están concentradas en torno a objetivos definidos. Con la imposición de este esquema se obtiene un mayor control de lo que cada empleado hace.

El concepto de clausura esbozado apunta a mantener a los individuos concentrados en zonas específicas y conocer sus formas predefinidas de interacción, con lo cual resulta más fácil controlarlos y dirigir sus acciones.

Asimismo, la localización elemental explicada como división por zonas es promovida por los autores a partir del planteamiento de disponer diseños que puedan involucrar diferentes estilos de trabajo, espacios que promuevan las interacciones colaborativas con diversidad de tipologías de estaciones o módulos. Incluso, la misma definición de tipos de estaciones de trabajo según los criterios de movilidad o estabilidad del empleado es una forma de localización en el sentido de que en la concepción del puesto el individuo ya se encuentra categorizado y su espacio configurado a partir de dichas características; además, esta ordenación supone formas de interacción y movimiento coherentes con determinados objetivos encaminados a la productividad, la eficiencia y la disminución de los errores y los desperdicios. De esta manera, la movilidad está predefinida y señalada, y hace parte de la configuración de los cargos al establecer las formas de relacionamiento y de circulación.

Por su parte, en el artículo *¿Quién movió mi cubículo?* se hace un completo análisis del diseño en la arquitectura de los sitios de trabajo modernos, planteando la tensión permanente entre privacidad y apertura. El enfoque central se encuentra en el significado dado a la proximidad, aspecto desarrollado en pro de un principio de apertura total en detrimento de la privacidad. La discusión queda planteada en términos de cuál es el equilibrio perfecto a partir del cual los trabajadores se sienten lo suficientemente tranquilos y libres en sus espacios de trabajo pero sin que dicha libertad implique determinados excesos propios del ambiente laboral. Conceptos

como la proximidad, la privacidad y los permisos son claves dentro del diseño de espacios de trabajo que fomenten la comunicación y la eficiencia. Aquí se promueve también la disciplina a través de las localizaciones elementales, al defender la necesidad de ubicar áreas comunes en lugares centrales y de tráfico concurrido, ayudar a las personas a controlar con quién interactúan y exponer que “los diseños deben impulsar el tráfico hacia espacios compartidos y dar a la gente razones para permanecer ahí” (Weeks y Fayard, 2011: 57).

La necesidad de crear un espacio útil, codificado para un fin específico y en consecuencia controlable es denominada por Foucault como el dispositivo de emplazamiento funcional. Aquí, tecnologías de información como las páginas Web cumplen un papel importante a partir de sus posibilidades de convergencia, de interacción, de rapidez, de ubicuidad y de amplitud de abarcamiento. El propósito disciplinario encuentra en la virtualidad una forma novedosa y efectiva para su accionar, como se explica en el artículo *Un nuevo proyecto para la arquitectura empresarial*. A partir de un estudio de más de 150 ejemplos sobre espacios físicos y virtuales en actividades como trabajo, estudio, juego, compras y entretenimiento, se obtuvieron directrices para la creación de una arquitectura convergente. Cuatro desafíos claves enfrentan los diseñadores de estructuras convergentes: el acoplamiento de la forma a la función respectiva, la visualización de la presencia de otros, la personalización de espacios y la coreografía de la conectividad. Todos estos aspectos son desarrollados por medio de analogías subyacentes entre la red y los espacios físicos de las empresas a la luz de los conceptos enunciados. El artículo ha sido especialmente útil como evidencia de la pretendida idea de disponer espacios que propicien la visibilidad, que tengan una clara funcionalidad y que generen un ambiente de integración que facilite el control; “lugares similares donde la gente pueda ir a ver y ser vista,

tanto física como virtualmente, deben establecerse como ejes de la arquitectura convergente. Los visitantes del sitio Web deben tener una sensación de, o incluso acceso a, otros visitantes del sitio” (Huang, 2001: 2). Los entornos virtuales son ideales para ejercer todo tipo de controles y registros ya que su diseño así como los pasos y orientaciones que exigen para explorarlos obligan a emprender determinadas acciones por parte de los usuarios, las cuales pueden ser identificadas, catalogadas y controladas.

Concluye el arte de las distribuciones con el concepto de multiplicidades ordenadas, cuadros vivos dispuestos bajo una lógica por medio de la cual se puedan regular sus efectos y resultados. En el artículo *Una guía práctica para las redes sociales*, se hace referencia a los modelos de integración basados en las tecnologías de la información. Se tratan varios casos empresariales en los cuales se explica el proceso de interacción entre áreas con el fin de compartir conocimientos, agilizar procesos y generar conexiones que benefician la eficiencia corporativa. El análisis se extiende de forma específica al tema de las redes sociales, estableciendo una clara identificación de tres tipos de redes informales que ofrecen una propuesta de valor: redes de respuesta personalizada, aquellas que son útiles para problemas y soluciones ambiguos y que ofrecen respuestas rápidas e innovadoras; redes de respuesta modular, que ofrecen respuestas únicas en función de la experiencia requerida por el sistema; y redes de respuesta de rutina, para entornos de trabajo estandarizados, las cuales ofrecen respuestas eficaces y coherentes a los problemas. De manera general, el estudio muestra formas de trabajo colaborativo entre grupos de trabajo traspasando las barreras de la distancia y desembocando en una dinámica de trabajo en red caracterizada por la permanente conectividad. Una empresa como Novartis es planteada como ejemplo de este ordenamiento:

“en el desarrollo de fármacos, estas densas redes permitieron frecuentes sesiones de lluvias de ideas e incluyeron miembros de distintas disciplinas científicas, como la química y la biología. El éxito de la fabricación se construyó sobre sanas conexiones internas entre los miembros del equipo de desarrollo mundial en Suiza y el equipo de fabricación en Irlanda” (Cross, Liedtka y Weiss, 2005: 3). El caso muestra la forma en la que la organización de grupos de trabajo interdisciplinarios y en diferentes lugares del mundo pueden clasificarse y disponerse en torno a un objetivo productivo que involucró hacer a los individuos más identificables y en consecuencia controlables durante todo el proceso. Comienza a hacerse claro el papel de las tecnologías de la información para definir formas de trabajo en red en las cuales las interacciones pueden ser coordinadas y programadas para marcar una lógica de funcionamiento.

El arte de las distribuciones se podría decir que es la etapa básica y esencial de la docilidad. La organización de los individuos en torno a espacios funcionales es una tarea necesaria en el propósito de extraer lo mejor de cada cuerpo. De ahí gran parte de la explicación sobre la forma de organizar los espacios productivos en las empresas pregonada por la teoría administrativa; una suma de condiciones espaciales, jerárquicas y logísticas favorece la comodidad pero también obliga a una determinada actitud y disposición frente al trabajo, garantizando que este se haga bien y con la calidad esperada.

Una segunda serie de dispositivos propios de la docilidad se agrupa dentro de la idea de controlar la actividad. Aquí se dictan de manera detallada disposiciones sobre el empleo del

tiempo, la manipulación de los objetos, los gestos y actitudes y en general todos los lineamientos necesarios para lograr desempeños óptimos por parte del cuerpo productivo.

En primer término, se encuentra la elaboración temporal del acto, una forma de ajustar el cuerpo a unos imperativos temporales a partir de una descomposición y posterior articulación de los actos. El artículo *¿Ocupa usted su tiempo de la manera correcta?* describe una serie de criterios e indicaciones que caracterizan a aquellos líderes verdaderos que saben manejar el tiempo correctamente para sacar adelante sus propósitos. Dentro de las indicaciones dadas están las siguientes: dividir las responsabilidades en categorías, preguntarse qué porcentaje del tiempo se debería gastar en cada categoría y asegurarse de estar alineado con superiores y colegas. En el texto subyace un interés prescriptivo con el que se buscan dar pautas de acción para las actividades en el trabajo y en la vida diaria, estableciendo tiempo, ritmos, procesos, cronogramas y correcciones permanentes en pro de lograr la máxima eficiencia dentro de las labores. Dentro de las propuestas incluidas puntualiza: “tome en cuenta sus diversos requerimientos de tiempo: las actividades que más lo potencian, las prioridades estratégicas de la empresa y las necesidades de corto plazo de sus supervisores, subordinados directos y clientes. Una vez que ha asignado los porcentajes, tradúzcalos en una cantidad de horas para cada categoría (...) tome su última semana y evalúela de acuerdo con la forma nueva en que piensa asignar tiempo a cada categoría. Esto le dará una idea de cuántos ajustes tendrá que hacer para seguir adelante. Registre la forma en que usa su tiempo en un diario de la gestión de su tiempo” (Raffoni, 2009: 1). La sugerencia de evaluar lo realizado en relación con el tiempo invertido y de analizar los resultados para efectuar ajustes en las labores es una forma de

disposición disciplinaria que muestra cómo la administración del tiempo ayuda al control del cuerpo.

Sobre la elaboración temporal del acto también hay referencias en el artículo *Cómo ser más productivo*, una entrevista con David Allen y Tony Schwartz, dos expertos en el tema de la productividad en el trabajo en la cual exponen sus ideas sobre el logro de la eficacia en entornos laborales complejos como los actuales. Cada uno da a conocer las técnicas que desarrolla para el mejoramiento del desempeño en relación con diferentes aspectos como la adecuación y organización del espacio, la construcción de agendas detalladas y el manejo del tiempo. Asimismo, se plantean las dimensiones generales que debe desarrollar todo trabajador para tener un equilibrio entre la energía utilizada y la efectividad alcanzada durante su labor: el nivel físico, el nivel emocional, el nivel mental y el nivel espiritual. También, se especifican los ritmos recomendables a desempeñar en las funciones con relación a la velocidad de las tareas, el manejo de los tiempos y los descansos, la manera de realizar relevos entre actividades. Otros asuntos como el ambiente laboral y la cultura de la organización son expuestos como determinantes para la productividad de las personas. En relación a estos temas Schwartz indica: “les enseñamos a los individuos y a las organizaciones a gestionar la energía más hábilmente a fin de completar más tareas en menos tiempo y de manera más sustentable. Eso requiere una nueva forma de trabajar; una que equilibra los periodos de alta concentración con renovaciones intermitentes” (Allen y Schwartz, 2011: 34). Con lo anterior se constata la idea de encuadrar los gestos a funciones temporales. Lo mismo sugiere Allen al proponer: “yo llamo a lo que he descubierto ‘el valor estratégico del espacio despejado’. Supongamos que usted va a preparar la cena para un grupo de amigos, son las 5:00 de la tarde y ellos llegarán a las 6:00. Usted quiere

tener todos los ingredientes apropiados, quiere contar con los utensilios apropiados. Quiere que la cocina esté ordenada y limpia. Necesita libertad para hacer un desorden creativo. Les enseño a las personas a lograr esa libertad al tomar medidas muy inmediatas y concretas: anotar todos sus compromisos y proyectos en listas, enfocándose en las ‘siguientes acciones’ y pensando en el contexto (trabajo que necesita hacerse en su oficina o a través del teléfono o en una computadora)” (Allen y Schwartz, 2011: 34). Hay aquí una expresión más detallada de las indicaciones a seguir para encadenar unas actividades a otras, así como adaptarlas al entorno de trabajo. Asimismo, el artículo se involucra con sugerencias más amplias que advierten una lectura integral del potencial del cuerpo: “nos enfocamos en las cuatro dimensiones principales de la energía que todos necesitamos para nuestro mejor desempeño. El nivel básico es el físico: salud, sueño, nutrición y descanso. A nivel emocional se trata de cultivar las emociones positivas y, como líder, de transmitir las a los demás. A nivel mental se refiere a cómo ganar un mayor control de su atención” (Allen y Schwartz, 2011: 34).

El control de la actividad también se persigue con una segunda ordenación: la correlación del cuerpo y el gesto, la cual se refiere a esa correspondencia esperada entre lo que el cuerpo hace y el resultado obtenido en términos de eficacia y rapidez. Allen y Schwartz también aluden a este tema al expresar: “los seres humanos están diseñados para ser rítmicos. El corazón late; los músculos se contraen y luego se relajan. Cuando mejor estamos es cuando nos movemos rítmicamente entre el gasto de nuestra energía y su recuperación. Debemos imitar a los atletas, quienes gestionan sus razones de trabajo/descanso. Nosotros incentivamos a las personas a trabajar intensamente durante 90 minutos y luego tomar un descanso para recuperar energías” (Allen y Schwartz, 2011: 34). Exponen de este modo acciones enfocadas a la eficacia por

medio de un cuerpo disciplinado. También en relación a este mecanismo, el artículo *El orador kinestésico: poner en acción las palabras*, detalla disposiciones encaminadas en este sentido. De forma general explica los comportamientos, los gestos y las actitudes necesarias para ser un buen orador teniendo en cuenta que un buen discurso está estrechamente relacionado con una serie de factores no verbales que dotan de efectividad a los mensajes emitidos. El texto hace referencia a los elementos asociados a la kinésica, es decir, a todos aquellos actos expresivos corporales. A partir de esta idea se postula el concepto de conexión kinestésica, el cual se refiere a esa cercanía y entendimiento que todo expositor requiere con su público o audiencia para que su mensaje sea efectivo. Específicamente, el análisis está hecho en el entorno empresarial, medio en el cual los líderes deben asumir el rol de oradores para guiar a sus equipos y transmitir de manera contundente sus mensajes en cada acto comunicativo. Hay un interés en detallar prescripciones relacionadas con los gestos más adecuados para una comunicación efectiva y una postura correcta frente a los interlocutores, tal como se identifica a continuación: “a través de la conciencia de su propia presencia física, sus gestos, la postura y los movimientos, y mediante el uso eficaz del espacio en el que se da la presentación, los oradores kinestésicos pueden crear potentes mensajes no verbales que son compatibles y se refuerzan con los verbales” (Morgan, 2001: 1). Aquí se expone la necesidad de analizar cada detalle de los movimientos corporales de tal forma que el individuo logre con todas sus dimensiones expresivas verbales y no verbales un grado óptimo de eficacia comunicativa.

La adecuada disposición del cuerpo es resaltada en el artículo *La formación de un atleta corporativo*, el cual busca una respuesta para el concepto de alto rendimiento en el trabajo, sobre todo en entornos corporativos caracterizados por la alta presión. Aparentemente el enfoque de los

estudios hasta ahora solo ha abordado los aspectos mentales y emocionales, pero se ha dejado a un lado lo físico del resto del cuerpo, el cual tiene que ver directamente con el rendimiento. Estimar todos estos aspectos es lo que propone este texto con su teoría de la pirámide del rendimiento, un enfoque que reúne cuerpo, emociones, mente y espíritu. A partir del análisis de la pirámide del rendimiento se exponen una serie de recomendaciones para el adecuado manejo del tiempo, la energía y en general la potenciación del rendimiento. Dentro del estudio se realizan comparativos entre el entrenamiento de los atletas deportivos y los denominados “atletas corporativos”, donde se encuentran importantes coincidencias en términos del esfuerzo, la disciplina, el perfeccionamiento de los procedimientos, los gestos y posiciones del cuerpo, y el autocontrol. Adicionalmente, se destacan el lenguaje corporal, el establecimiento de un entorno adecuado que genere motivación, la seguridad y hasta la presión. En general, se explican diferentes rituales necesarios para convertir a los ejecutivos en verdaderos atletas corporativos, toda una serie de prescripciones para sacar el máximo provecho del cuerpo y la mente. Para la argumentación se recurren a las analogías entre el deporte y el trabajo, en este caso mediante una apología a la eficacia y su poder motivador: “la actuación eficaz produce precisamente la misma fisiología que las emociones reales. Todos los grandes atletas han entendido esto de manera instintiva. Si se manejan con confianza, con el tiempo comenzarán a sentirse seguros, incluso en situaciones altamente estresantes” (Loehr y Schwartz, 2001: 4).

En este mismo sentido, la idea de una óptima disposición del cuerpo y un accionar controlado es corroborada en este artículo: “una amplia investigación en ciencias del deporte ha confirmado que la capacidad de movilizar la energía se basa en el IPS (estado de rendimiento ideal). Nuestro trabajo ha demostrado que la gestión eficaz de la energía tiene dos

componentes claves. El primero es el movimiento rítmico entre el gasto energético (el estrés) y la renovación de la energía (la recuperación), que denominamos ‘oscilación’. Los mismos métodos que permiten a los atletas de clase mundial alcanzar bajo presión el IPS, son igual de eficaces para los líderes empresariales y quizás aún más importante en sus vidas” (Loehr y Schwartz, 2001: 4). Se hace todo un proceso de análisis con el fin de obtener el máximo desempeño del cuerpo mediante la combinación correcta de eficiencia en el manejo de los recursos y la optimización de las acciones. Eficacia en la acción y correspondencia entre un actuar y un sentir son bajo estos preceptos esenciales para enfrentar los retos organizacionales, lograr un óptimo desempeño y alcanzar las metas.

La articulación cuerpo-objeto es el tercer componente del control de la actividad. Se refiere a la relación que existe entre el cuerpo que maniobra y el objeto que es manipulado. En este orden de ideas, el artículo *Organice su espacio de trabajo para maximizar la productividad* expone una serie de técnicas y recomendaciones para organizar el espacio de trabajo de tal forma que propicie la eficiencia y le permita a los individuos ser más productivos en sus actividades del día a día. Dentro de los elementos principales que destaca la autora se encuentran despejar el espacio y guardar o eliminar todos aquellos elementos que puedan estorbar, mantener los objetos o herramientas de uso frecuente al alcance clasificándolos para una posterior disposición lógica, establecer un lugar de llegada que facilite tanto las entradas como las salidas de la oficina teniendo lo más importante al alcance de la mano, guardar los elementos similares según categorías funcionales, y el más importante de todos y que reviste una especial importancia para el análisis: optimizar los movimientos durante el trabajo, adaptándose a la manera más eficiente de realizarlos y explorando gestos, posiciones y actitudes dotadas de agilidad y

efectividad. Algunas de las recomendaciones se pueden apreciar a continuación: “despejar el escritorio. Los codos y el cerebro necesitan espacio para hacer lo que mejor saben hacer (...) Establecer una ‘pista de aterrizaje’. Cada día usted llega al trabajo con los mismos elementos: celular, cartera, bolso, correo, llaves, dinero. Es necesario establecer una ‘pista de aterrizaje’ donde pueda colocar sus cosas cuando entre y salga” (Trapani, 2009: 1). Actualmente cobra especial vigencia esta articulación entre el rol que el empleado desempeña y la forma como desarrolla cada actividad con la ayuda de ciertas herramientas y objetos. Esta es una relación indisoluble e imprescindible en virtud del avance tecnológico que ha crecido en complejidad así como en utilidad. Herramientas de trabajo como el escritorio, el computador y el teléfono celular no solo son fundamentales sino que llevan consigo una forma de maniobrar que se debe adaptar en cada momento a partir de ciertas instrucciones, como las expresadas en el mismo artículo: “guarde los objetos relacionados entre sí. Reduzca la cantidad de tiempo que pasa buscando herramientas mediante la agrupación de los elementos por tareas específicas” (Trapani, 2009: 1).

La docilidad también es perfeccionada por medio de un tercer grupo de dispositivos agrupados en la organización de las génesis, una suerte de procedimientos para sumar y capitalizar el tiempo. El significado de génesis con su idea de establecer, según la misma definición del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, una “serie encadenada de hechos y de causas que conducen a un resultado”, explica la dinámica de estas modalidades disciplinarias afines con los procesos de entrenamiento.

En primera instancia está el corte segmentario, con el cual las actividades son divididas en fases ordenadas para luego dotarlas de una posterior lógica de encadenamiento. Es una etapa de segmentación que luego se complementa con un procedimiento analítico llamado seriación, en el cual las acciones separadas se combinan bajo una complejidad creciente. Estas modalidades bastante comunes en la empresa corresponden en muchos casos a los procesos internos de definición de funciones y formación en donde se detallan y organizan las tareas. Así se corrobora en el artículo *La disciplina de los equipos*, en el cual se plantean alternativas sobre el trabajo en equipo y se explica cómo la disciplina es fundamental para aumentar la productividad en el trabajo. Los autores analizan cuatro elementos y propósitos comunes: propósitos y compromiso comunes, objetivos de desempeño, habilidades complementarias, y rendición de cuentas mutua. También, se clasifican los equipos en tres variedades: los que recomiendan cosas, los que hacen o producen cosas y los que ejecutan cosas. De igual forma, se destacan las habilidades individuales que debe fortalecer todo trabajador que haga parte de un equipo disciplinado, entre ellas conocimientos técnicos y funcionales, habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones, y buenas relaciones interpersonales. Dichas habilidades funcionan cuando se articulan con las de los demás, en un encadenamiento de esfuerzos basado en un propósito común. Los cuerpos se organizan así de manera ordenada en torno a una forma ideal de hacer las cosas en la cual cada pieza debe estar unida o responder a las otras para así llegar al resultado esperado. Bajo esta dinámica, la disciplina, el orden y la obediencia son fundamentales para alcanzar el éxito. El texto puntualiza así estos preceptos: “los equipos eficaces desarrollan un firme compromiso con un enfoque común, es decir, cómo van a trabajar juntos para lograr su propósito. Los miembros del equipo deben ponerse de acuerdo sobre quién va a hacer trabajos particulares, cómo serán fijados y respetados los

horarios, cuáles habilidades se deben desarrollar” (Katzenbach y Smith, 2005: 5). Dichas definiciones de estructuras funcionales persiguen así esquematizaciones precisas sobre el papel de cada individuo en la organización así como de unas obligaciones de mejoramiento por medio de las cuales se perfeccionan sus movimientos de acuerdo a un cargo.

Pero este enfoque analítico no termina ahí, una vez organizadas las actividades es necesario fijarles metas y verificar el nivel de cumplimiento de las mismas. Este procedimiento denominado síntesis tiene un efecto evaluativo pero también diferenciador; cada empleado debe demostrar sus dotes frente a las obligaciones predefinidas pero también frente a los demás. El artículo anteriormente mencionado tiene alusiones directas sobre estos asuntos: “los mejores equipos también traducen los propósitos comunes en metas de desempeño específicas, tales como la reducción de la tasa de rechazo de los proveedores en un 50% o el aumento de las calificaciones de matemáticas de los egresados del 40% al 95%. En efecto, si un equipo no logra establecer metas específicas de rendimiento o si los objetivos no se relacionan directamente con el propósito general del equipo, los miembros del equipo se confunden, se separan, y vuelven a un desempeño mediocre. Por el contrario, cuando los propósitos y objetivos se basan en ellos y se combinan con el compromiso del equipo, se convierten en un poderoso motor de rendimiento” (Katzenbach y Smith, 2005: 2), es esta pretensión de rendimiento la que guía las prescripciones que lleva consigo el ejercicio laboral bajo una mirada que califica, corrige, asigna y diferencia a cada cual de manera permanente. La fijación de metas comunes, sobre todo cuando existe un indicador cuantitativo, permite calificar y comparar a los empleados bajo unos mismos criterios difícilmente discutibles debido a objetividad que supone el dato numérico.

Este esfuerzo analítico se consolida mediante el mecanismo de la totalización, el cual tiene un objetivo fundamentalmente diferenciador. Se segmenta, se ordena, se evalúa y finalmente se clasifica en series. Cada individuo obtiene así un rango que lo caracteriza en su desempeño y en consecuencia le define ciertas disposiciones. Este tipo de caracterizaciones son promovidas en el artículo *Entrenamiento en medios sociales de Intel*, el cual destaca la experiencia de una de las más importantes empresas de tecnología del mundo: Intel. Esta compañía realizó la implantación de una red social con la cual obtuvo excelentes resultados. La elaboración de este sistema involucró la participación de gran parte del personal que colaboró aportando de una u otra forma en sus miles de artículos. Adicionalmente, la red trajo consigo una serie de políticas para regular su uso y disponer su utilización de una manera responsable y eficiente. En una etapa posterior se creó un grupo de excelencia con el objetivo de crear pautas, procesos y estrategias para el desarrollo de habilidades de los empleados dirigidas al uso adecuado de herramientas sociales como blogs, wikis, Twitter y demás redes. Finalmente, se dispuso la creación de un indicador basado en el uso de estos sistemas para aumentar la innovación, la comunicación y la colaboración en el trabajo, una suerte de clasificación y evaluación denominado IQ Digital: “los empleados de Intel seleccionan una ruta de certificación única basada en su puesto de trabajo. Luego, planean un camino curricular de cursos obligatorios y electivos que conducen a una certificación de su ‘coeficiente intelectual digital’” (Meister y Willyerd, 2010: 1). De esta manera, cada empleado quedaba marcado con una intención de diferenciación y perfeccionamiento detallado con pasos específicos y habilidades por desarrollar.

En este mismo sentido, el artículo *Cómo ayudar a los líderes de los procesos a tener éxito*, se enmarca en esta lógica de clasificación. Al autor explica qué necesitan y cómo logran los líderes llevar adelante los procesos empresariales claves y lista una serie de condiciones deseables para que esto se haga realidad: cumplir el rol particular de líder y asignar roles a cada uno de los participantes en los procesos, desarrollar las mejores habilidades de los líderes para cada una de las etapas, comprometer al dueño del proceso en los resultados y la calidad del mismo, dotar al dueño del proceso de autoridad suficiente para dirigir las actividades, distribuir funciones y autoridades no formales que aporten a la ejecución del proceso, fomentar al trabajo en equipo entre los departamentos, organizando funciones y verificando la efectividad general de principio a fin. Sobre esto el texto indica: “seleccione propietarios de los procesos que tengan fuertes habilidades de liderazgo y desarróllelas aún más. Elija estos propietarios no sólo por su experiencia en el área del proceso, sino también por su carisma, buenas relaciones con los principales líderes, astucia política y capacidad de persuadir. A continuación, explique el papel, las expectativas establecidas; luego forme y oriente a los propietarios de los procesos en la mejora de los mismos, la persuasión y el coaching” (Power, 2011: 1). Organizar las funciones y establecer coordinación entre las partes involucradas en los procesos es el punto central que se desarrolla destacando la importancia de la disciplina para el trabajo en equipo.

En el fondo de esta organización de las génesis se encuentra una técnica para perfeccionar la docilidad: el ejercicio. Por medio de este las tareas asignadas transcurren en repeticiones ordenadas y verificables, “influyendo en el comportamiento en un sentido que disponga hacia un estado terminal, el ejercicio permite una perpetua caracterización del individuo ya sea en relación con ese término, en relación con los demás individuos, o en relación con un tipo de

trayecto. Así, garantiza, en la forma de la continuidad y de la coerción, un crecimiento, una observación, una calificación” (Foucault, 1996: 102). El ejercicio como tecnología política del cuerpo encuentra un espacio ideal en la empresa. La definición de cargos, el análisis del desempeño y el desarrollo de competencias se convierten en modalidades de un control al que es necesario adscribirse. Hay una completa afinidad entre la idea de mejoramiento continuo tan promulgada en el ambiente empresarial y la organización lineal y continuamente progresiva que desde sus inicios ha caracterizado al ejercicio dentro de la lógica disciplinaria. Las tareas laborales que tienden a complejizarse obligan al perfeccionamiento de ejercicios que a partir del aprendizaje y la correcta aplicación de la conducta alcanzan los resultados esperados. Asimismo, la conjunción de esfuerzos pretendida bajo la dinámica del ejercicio lleva consigo el cultivo de aptitudes particulares destinadas a capitalizarse de forma colectiva; la tarea permanentemente perfeccionada por el individuo se encadena a un propósito general característico de la empresa.

En el artículo *El entrenamiento con supervisión de vida laboral da resultados* se aborda el tema del entrenamiento en la empresa. Plantea metodologías para enseñar a los administradores y los líderes de áreas a perfeccionar sus reportes sobre la vida laboral de la organización con el fin de mejorar el bienestar, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. El análisis se basa en un amplio estudio de cientos de empleados y decenas de supervisores con relación a asuntos emocionales, comportamientos saludables, modalidades de intercambio de conocimiento entre áreas e incluso manejo de cronogramas para el éxito en el trabajo. La implementación de este análisis se explica a continuación: “desarrollamos pequeñas sesiones sobre cómo planificar la programación de los empleados. Consistían en tutoriales de informática autogestionados de 30

a 45 minutos, seguidos de 75 minutos de discusiones cara a cara. El entrenamiento se centró en cuatro tipos de acciones: proporcionar apoyo emocional; suministrar soporte estructural; modelar un comportamiento saludable; y asociarse con otros administradores para abordar estratégicamente los asuntos de la vida laboral a través de iniciativas como entrenamientos interdepartamentales” (Kossek y Hammer, 2008: 1).

El concepto de entrenamiento subyace como mecanismo ordenador y fundamenta el funcionamiento del ejercicio como técnica de optimización en la cual la actividad es objeto de un análisis por la vía de la repetición; la tarea se prepara en busca de un adiestramiento alcanzado mediante la clara definición de los componentes, las etapas, las formas y el aprendizaje que todo lo anterior implica y que finalmente define al individuo. La organización de las génesis en la empresa se manifiesta con una práctica característica de este entorno: el entrenamiento de equipos de trabajo.

El último grupo de dispositivos de la docilidad es la composición de las fuerzas, un grupo de ordenamientos con los que se busca articular cuerpos para construir un aparato eficaz. Para el caso empresarial estamos hablando del trabajo en equipo y los procesos de diseño organizacional. Este proceso inicia con la articulación de los cuerpos, un mecanismo que objetiva al cuerpo, maniobrándolo con respecto a espacios, tiempos y otros sujetos, ordenando sus desplazamientos.

En este sentido, el artículo *Equipos virtuosos* se refiere a la modalidad de equipos de trabajo caracterizados por su experticia en determinadas labores, por el ritmo frenético de su trabajo,

por la intensidad de su labor y en especial por los excelentes resultados obtenidos en cada una de sus actividades. Se exponen además una serie de ejemplos en los cuales se comparan los equipos virtuosos con los tradicionales, detallando todas aquellas formas de trabajo, estilos, esquemas y ordenamientos que apuntan a controlar a los individuos y explotar de ellos todas sus capacidades en pro de la máxima eficiencia. Del mismo modo, se explican los mecanismos para forzar actitudes y comportamientos con una mirada puesta únicamente en los resultados y en extraer del cuerpo el mayor beneficio posible. El artículo expone así que los buenos equipos se caracterizan porque “trabajan juntos y de manera intensa: forzando a los miembros para que conserven proximidad física, para que trabajen unidos y a un ritmo acelerado, obligan al diálogo directo sin evitar sentimientos” (Fischer y Boynton, 2005: 3). Orientaciones habituales en el ambiente organizacional en donde se promueve una cohesión ordenada a partir de espacios funcionales, eficiencias calculadas y tecnologías de información y comunicaciones que coadyuvan a estos propósitos.

La seriación cronológica es otro de los dispositivos que entran a complementar esta idea de componer las fuerzas. Este concepto persigue una sincronía de los tiempos de unos y otros para así formar un tiempo compuesto que permita alcanzar el resultado óptimo esperado. Qué mejor lugar que la empresa para vender esta idea de sincronización de temporalidades en pro del rendimiento, como se expresa en el artículo *La disciplina de los equipos*: “el imperativo, volviendo a nuestro análisis anterior de la disciplina básica de los equipos, es un implacable enfoque en el rendimiento. Si la administración no presta atención permanente a la relación entre los equipos y el rendimiento, la organización termina convencida de que ‘este año sí estamos haciendo equipos’” (Katzenbach y Smith, 2005: 7).

Bajo la misma línea, el artículo *La gran idea: la era de la hiperespecialización* analiza la tendencia que hace años toma más fuerza en la economía mundial relacionada con la especialización. Dicen los autores que hoy, gracias al aumento del trabajo del conocimiento y las tecnologías de comunicaciones, esta subdivisión del trabajo ha llegado a un punto en el que la diferencia en el grado siguiente constituirá una diferencia de naturaleza. Con relación al término hiperespecialización, se indica que este se refiere al fraccionamiento del trabajo hecho anteriormente por una persona para varias personas y con un nivel mayor de especialización. De esta manera, la calidad tiende a mejorar ya que las tareas son realizadas en mayor medida por personas expertas en temas específicos, evitando así pérdidas en tiempo, reprocesos o defectos. El punto más relevante a tener en cuenta dentro de la especialización es precisamente el encadenamiento de tareas y procesos para poder unir los diferentes esfuerzos. Adicionalmente, el esfuerzo de especialización es una tendencia que va en constante crecimiento, generando un movimiento de articulación y control permanente en los individuos, ya que cada vez hay que actualizarse más, perfeccionar más los movimientos y adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes tanto interna como externamente. Al respecto el texto indica: “en términos más generales, la hiperespecialización puede reducir el tiempo mediante la asignación de tareas relacionadas entre las diferentes personas para llevarlas a cabo en serie. Esto es tan simple como muchas manos haciendo un trabajo rápidamente” (Malone, Laubacher y Johns, 2011: 2). Asimismo, puntualiza con respecto a la combinación de tiempos y tareas: “la hiperespecialización conlleva la descarga de actividades de los trabajadores del conocimiento que se pueden hacer de manera más eficiente por parte de especialistas a distancia, así los trabajadores del conocimiento tienen más tiempo libre para gastar en las tareas

de mayor valor que sólo ellos pueden hacer” (Malone, Laubacher y Johns, 2011: 2). Coordinación, rendimiento y rapidez, todos ellos conceptos que se reúnen en este propósito de combinar fuerzas para extraer cada vez mejores resultados en una suerte de sinergia productiva.

El artículo *Deje de perder tiempo valioso* también tiene ideas afines a la seriación cronológica. En él se hace un análisis del manejo del tiempo en las organizaciones y la relación que tiene con las ganancias y la rentabilidad de la empresa. El autor muestra a partir de numerosas experiencias de clientes corporativos que con unos pocos cambios simples en la forma de establecer agendas y reuniones se puede generar un enorme efecto en la eficiencia y la eficacia. Una vez que los miembros de los equipos líderes obtienen las bases correctas, pueden hacer cambios más fundamentales en la manera de trabajar juntos. La elaboración de estrategias puede ser transformada a partir de una serie de acontecimientos fragmentados e improductivos hacia un diálogo de gestión ágil, eficaz y permanente. Para las empresas que han hecho esto, las reuniones de gestión no son un mal necesario, sino que son una fuente de ventaja competitiva real, permitiendo a los altos ejecutivos tomar mejores decisiones y aumentar la productividad. En su desarrollo, anota algunas de las malas prácticas en el manejo del tiempo, como “el establecimiento de agendas desenfocadas e indisciplinadas” (Mankins, 2004: 2), y resalta casos de empresas que han aplicado procedimientos estrictos en este sentido: “los problemas que he descrito se pueden arreglar. Empresas como ABN AMRO, Alcan, Barclays, Boeing, Cadbury Schweppes, Cardinal Health, Gillette, Lloyds TSB y Roche los ejecutivos han encontrado la forma de mejorar el trabajo en equipo en la alta dirección. Los líderes pasan el tiempo juntos analizando las cuestiones que tienen el mayor impacto en el valor a largo plazo de la compañía.

El equipo de alta dirección emplea procesos rigurosos para producir decisiones de alta calidad. Como resultado, estas empresas han generado un mejor desempeño financiero y mayores tasas de crecimiento que sus competidores” (Mankins, 2004: 3).

Por medio del sistema de mando se consolida esta disposición armónica de las fuerzas. Este actúa como una especie de mecanismo que regula las actividades bajo el designio de una autoridad que genera efectos por sí misma. El artículo *Si usted no quiere influenciar a los otros, no puede liderar* sustenta la importancia de este mecanismo analizando la actitud de los líderes y su obligación intrínseca de coordinar equipos e influir en las personas para alcanzar los objetivos empresariales. Inicialmente, parte de la ilustración de aquellos casos en los cuales los considerados “malos líderes” evitan asumir posiciones, eluden su propia autoridad y dejan de tomar decisiones relacionadas con el funcionamiento del personal a su cargo. En el fondo se discute el tema de la autoridad que conllevan los cargos directivos, cuáles son sus imperativos en el entorno corporativo y qué efectos trae consigo el ejercicio de este rol. De esta manera, se desarrolla un argumento que plantea como uno de los principales deberes de todo líder precisamente el de ejercer algún tipo de influencia o control sobre las personas para orientar sus acciones en torno a determinados fines. Se explica cómo esta actitud de contar con un sistema de mando adecuado favorece la eficiencia e implica una serie de capacidades y actividades por medio de las cuales se moldean pensamientos, acciones y sentimientos de los individuos. Con relación a estos planteamientos, el texto explica sobre el papel de los líderes que “hasta que no se tenga plena voluntad de influir de manera proactiva en el comportamiento de los otros, no se logrará una total eficacia. Los gerentes efectivos son sensibles e interesados en la gente –ellos saben que la forma en que se ejerce influencia es

sumamente importante—, pero detrás de todo lo que hacen está la necesidad fundamental de dar forma y cambiar lo que otros hacen y los pensamientos y sentimientos que impulsan sus acciones” (Hill y Lineback, 2011: 1). El sistema de mando está planteado así como una obligación, capacidad *sine qua non* para el quehacer directivo en una organización. El artículo describe no solo este imperativo, sino la necesidad de un análisis y posterior ejercicio detallado en la tarea de influir en los demás y encauzar sus acciones hacia determinada dirección.

### **2.3 Mantener el rumbo**

Alcanzada la docilidad llega el momento de valerse de los medios adecuados para el correcto encauzamiento. El cuerpo dócil requiere ser dirigido en su conducta para alcanzar la recta disciplina, pero no en un sentido obstaculizador de la fuerza sino multiplicador de la misma. Para este propósito hay tres grupos de dispositivos: la vigilancia jerárquica, la sanción normalizadora y el examen.

En el poder de la mirada subyace el primer dispositivo de encauzamiento. La vigilancia jerárquica entra a jugar un papel fundamental en las arquitecturas y las relaciones entre individuos dentro de la organización. La mirada adquiere un papel protagónico en sus efectos; por medio de la mirada se visibiliza para permitir un mayor control, detallado y articulado. Pero no solo se trata de lo que la mirada genera, es aún más importante su potencial y la suerte de ordenamientos que se disponen para facilitar su funcionamiento en los espacios. Al respecto, el artículo *Vigilancia de los empleados: el dilema del gerente* problematiza el complejo concepto del seguimiento a los empleados realizado mediante la vigilancia. Inicialmente, se esboza el panorama actual, en el cual la vigilancia ha adquirido el carácter de normalidad en virtud de la

enorme cantidad de dispositivos tecnológicos disponibles y del ambiente de desconfianza que a menudo se genera en los entornos laborales. El autor expone diferentes esquemas y ejemplos desarrollados en algunas empresas, desde los modelos más restrictivos hasta los más libres. Para ambos, los gerentes y líderes empresariales se enfrentan a un gran dilema debido a que cada postura ofrece ventajas y desventajas en términos de lo que las organizaciones esperan de sus trabajadores. Por tal motivo, la opinión del autor es que los líderes en la actualidad deben tener un amplio conocimiento de la organización y sus colaboradores que les permitan determinar con exactitud hasta qué punto es necesario realizar algún seguimiento mediante herramientas de vigilancia, todo esto evitando caer en excesos que generen caos o alta desconfianza generalizada. El objetivo en últimas es visibilizar las acciones de los empleados y garantizar que las directivas siempre estén al tanto de qué es lo que hacen sus equipos de trabajo pero dentro de los límites de la legalidad. Sobre la necesidad de realizar algún tipo de seguimiento indica: “la vigilancia del comportamiento, de alguna forma, es inevitable en el lugar de trabajo moderno. La clave para un control eficaz es hacer coincidir la cantidad de vigilancia y el riesgo planteado por el espionaje” (Berinato, 2008: 1). Si bien, hay una aparente idea de respeto a la intimidad, se parte del hecho de que la vigilancia es algo normal y necesaria dentro de las compañías, máxime cuando dicha vigilancia se lleva a cabo bajo la idea de preservar la seguridad al interior de la organización.

Pero la vigilancia encuentra nuevas formas de aplicación gracias a las tecnologías que facilitan esta operación de una manera más sutil y efectiva como lo explica el artículo *Mejore el desempeño de sus empleados auditando su correo electrónico*, el cual hace un análisis de la importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones al interior de la organización, planteando

que estas en su popularidad y omnipresencia pueden ser utilizadas como fuentes de datos de los empleados. El medio especialmente estudiado es el correo electrónico, explicando que, debido a su ritmo y retórica de intercambio, es un factor crítico de éxito en el desempeño del negocio. El autor propone hacer del correo electrónico una parte intrínseca de las revisiones de desempeño. Plantea que hay pocos sustitutos mejores para evaluar qué tan bien se comunican las personas, en la tarea y el objetivo que las comunicaciones digitales que envían durante el trabajo. Del mismo modo, se sugiere que las empresas que utilizan redes sociales y otros medios digitales para la coordinación y la colaboración, de manera similar deberían incluir estas herramientas en las revisiones de rendimiento. Con relación a este tema el autor sugiere: “las empresas que utilizan wikis, blogs, Facebooks internos y otros medios digitales para la coordinación y la colaboración, deberían ampliar su alcance para la revisión del rendimiento. Pero me sorprende que sólo un pequeño puñado de gerentes y ejecutivos utilicen estas tácticas como parte de los procesos de evaluación” (Schrage, 2010: 1). Esta forma de seguimiento y análisis de las acciones de las personas es un mecanismo novedoso para visibilizar lo que hace el empleado en el trabajo aprovechando tecnologías atractivas por su agilidad y gran acogida para las interacciones y que dan una muestra muy fiel del desempeño de los trabajadores en su día a día, sobre todo en relación al empleo del tiempo. Confluyen de esta manera dispositivo disciplinario y aparato productivo haciendo que el control funcione de forma sistemática dentro de la empresa.

La manifestación del concepto de vigilancia ha evolucionado así debido a nuevas técnicas más precisas y que pueden llegar a producir efectos más contundentes sobre los individuos. En el artículo *Compitiendo en el análisis de talentos*, se analiza cómo las empresas de vanguardia están

adoptando cada vez métodos más sofisticados para el análisis del comportamiento y el desempeño de sus empleados con el fin de obtener ventajas competitivas. Detalla ejemplos de grandes compañías que gracias a diferentes dispositivos han logrado garantizar la máxima productividad, el compromiso y la retención de los talentos más destacados, para luego replicar sus éxitos en el resto de la organización. El punto central es la obtención de información útil que visibilice el desempeño y ofrezca detalles sobre tiempos, resultados y efectividad en el trabajo. La aplicación de estas técnicas cobra cada vez más vigencia como lo explican los autores al afirmar que actualmente se pueden obtener “voluminosos rastros digitales de los sistemas de gestión del conocimiento y de las redes sociales que ahora están disponibles para el análisis. La firma de relaciones públicas Ketchum, por ejemplo, analiza las redes personales en su oficina de Londres para analizar qué tan fácilmente fluye la información a través de los equipos de trabajo. Cognizant, una empresa americana de servicios profesionales con muchos empleados en la India, analiza las contribuciones en los medios sociales, en particular los blogs. Así, encontró que los bloggers son más comprometidos y satisfechos que otros y tienen un desempeño 10% superior en promedio. En nuestro trabajo con empresas como estas, hemos visto emerger las mejores prácticas para el uso de la analítica para manejar a la gente” (Davenport, Harris y Shapiro, 2010: 2). Se reafirma así la relación directa entre el uso de dispositivos que se instauran al interior de las empresas y entregan información permanente sobre lo que el empleado hace y su correspondencia con lo que se espera de él en términos de desempeño. El comportamiento se rastrea en todo momento, traduciéndose en datos que luego son analizados y comparados con el resto de individuos para ubicar así a los mejores trabajadores a partir de evidencia objetiva. La visibilidad se encuentra así prácticamente garantizada.

En un segundo grupo de dispositivos de encauzamiento está la sanción normalizadora y en ella dos modalidades específicas: la mecánica gratificación-sanción y la distribución en rangos. La primera, referida a esa dualidad entre premio y castigo responde a una lógica en la cual la penalidad disciplinaria se desenvuelve en valores opuestos que son luego cuantificados para calificar las conductas del individuo. Esta modalidad está plenamente inserta en el mundo administrativo como lo explica el artículo *Usted no puede dictar la cultura, pero puede influenciarla*, el cual trata de responder a la pregunta de cómo se llega a un acuerdo sobre actitudes, valores, objetivos y prácticas compartidas en la organización. Plantea que uno de los grandes problemas de los líderes es precisamente lograr que todos los empleados sigan los preceptos básicos de la conducta. En otras palabras, la cultura no es un objetivo que se demande, sino el resultado de un conjunto colectivo de comportamientos. Sin embargo, los líderes pueden influir en los comportamientos de varias maneras para así dar forma a la cultura de sus empresas; al respecto el autor sugiere tres pistas: transmitir la visión que se tiene desde la gerencia de una visión ganadora, demostrar cómo los nuevos comportamientos culturales pueden fomentar el negocio, y poner en marcha la nueva cultura integrándola a los procesos de gestión humana, esto último ya que la gente tiende a hacer lo que es medido y recompensado, por lo cual la construcción de una nueva cultura debe basarse en el uso de comportamientos deseados con criterios para la contratación, la promoción, la gratificación y el desarrollo de las personas. Dice el autor que “la gente tiende a hacer lo que es medido y recompensado. Así que un tercer paso para la construcción de una nueva cultura es el uso de los comportamientos deseados como criterios para la contratación, la promoción, la gratificación y el desarrollo de las personas” (Askenas, 2011: 1). Se trata así de moldear actitudes bajo un esquema de gratificación y sanción

que dirija y controle los comportamientos deseados por las directivas hacia la dirección que estos esperan.

En este mismo orden de ideas, el artículo *El juego del poder* hace un análisis sobre el fenómeno del poder al interior de la organización, indicando que para que se ejerza una influencia real sobre las personas y los propósitos empresariales se debe recurrir en ocasiones a estrategias implacables. Cualquier estrategia nueva que valga la pena implementar tiene algo de controversia a su alrededor y alguien con intereses contrapuestos dispuestos a dar la pelea. A la hora de la verdad se requiere más que mera lógica para lograr los objetivos, se necesita poder. Aprender a ejercerlo eficazmente comienza con la comprensión de los recursos con los cuales se cuenta. También, se puede abrir paso entre los obstáculos con una perseverancia total, esto se logra evitando gastar el capital político en temas secundarios y deshacerse de los oponentes en formas que permitan cuidar las apariencias. Todo ese entramado de relaciones, juegos e intrigas puede ser desagradable, pero son necesarios para el logro de los objetivos. Hay una serie de pasos propuestos: ejercer el control sobre los recursos, modelar el comportamiento de los otros con premios y castigos, avanzar en múltiples frentes, moverse primero, cooptar a los contrincantes, deshacerse amablemente de los rivales, evadir ataques innecesarios, usar el toque personal, ser persistente, hacer que las relaciones importantes siempre funcionen, y hacer que la visión propuesta sea la imperativa. Una mecánica en la que cada empleado se encuentra subsumido y que se desarrolla para perfeccionar conductas: “modele el comportamiento de otros a través de premios y castigos. En las empresas, al igual que en los gobiernos, las personas premian a quienes les ayudan y castigan a quienes se interponen en su camino” (Pfeffer, 2010: 57).

En la actualidad quizá no sea precisamente el castigo el principal medio de orientación de la conducta. Su existencia se encuentra ya tan inmersa en el mundo empresarial que difícilmente se hacen menciones a ella cuando de indicar el camino a seguir se trata. Más bien ha sido el premio el que ha entrado a protagonizar en muchos casos el escenario disciplinario corporativo. Esta modalidad al ser más sutil y atractiva parece generar menos resistencia en los individuos, en consecuencia resulta más efectiva en sus resultados: “algunas veces usted puede vencer a los oponentes al hacerlos parte de su equipo o dándoles participación en el sistema. Usted puede sorprenderse con lo mucho que se pueden redirigir las energías de sus oponentes” (Pfeffer, 2010: 59). Esto quiere decir que por medio de los incentivos es más probable dirigir la conducta de las personas e indicar cuáles son los comportamientos adecuados ante cada situación, lo cual a la larga busca ser interiorizado para formar al individuo.

La gratificación en el ambiente empresarial cumple un papel movilizador ejercido a través de la motivación. En el artículo *Reconocimiento y recompensa a empleados en tiempos difíciles*, se explica la importancia de encontrar incentivos para el trabajo en un entorno económico difícil en el que muchas veces no es fácil recurrir al aspecto salarial para premiar las buenas actitudes y el desempeño. El autor plantea alternativas para lograr un reconocimiento eficaz a los empleados basadas en un amplio conocimiento de su labor y de los factores de motivación. Asimismo, indica los tipos de recompensas preferidas por las personas e incluso modalidades de elogio por medio de las cuales los individuos sienten que su labor es importante y se refuerzan las conductas consideradas como positivas y útiles para la organización. “Mientras más pronto se reconozca el desempeño de los empleados, más claro será el mensaje y más probable será que

se repita el rendimiento deseado. El reconocimiento es más poderoso cuando es contingente” (Nelson, 2008: 1); esta correspondencia entre lo que el empleado hace y lo que la organización premia o distingue demuestra la prevalencia del reconocimiento como mecanismo motivacional por encima incluso del castigo mismo. Pero para lograr encauzar la conducta es necesario antes que nada establecer una forma de calificarla, de diferenciar las actitudes aceptables de las que no lo son y luego calcular el desempeño. Foucault habla de una forma de contabilidad de la conducta, un concepto que se corresponde con lo planteado en este artículo en el cual el conocimiento que se pretende del trabajador atraviesa no solo la manera como se comporta en torno a su función y a los resultados esperados, sino lo que para esa persona representan verdaderos incentivos. Relacionar, como lo indica la cita, el poder del reconocimiento con su carácter contingente no es otra cosa que plantear una manera de calcular la gratificación para hacerla más efectiva.

El papel de la motivación tiene gran protagonismo como mecanismo disciplinario normalizador. El artículo *Una vez más: cómo motivar a sus empleados* problematiza el tema de la satisfacción de los trabajadores en las empresas y el papel que cumple la motivación para encauzar el comportamiento y obtener mejores desempeños. Plantea el concepto de enriquecimiento del trabajo, un esquema a través del cual se busca conocer los aspectos que más influyen en la motivación de cada trabajador para diseñar condiciones propicias que generen mayor satisfacción, comodidad y un ambiente apto para desarrollar un alto desempeño. Para tal fin, se acude a aspectos físicos, psicológicos y administrativos para una correcta gestión del personal. Al respecto plantea que “el objetivo de la gestión del personal debe ser el de preparar un sistema de incentivos adecuado y diseñar las condiciones específicas

de trabajo de una manera que facilite el uso más eficiente de la máquina humana. Al estructurar puestos de trabajo de una manera que conduzca a un funcionamiento más eficiente, los ingenieros pueden obtener la óptima organización de la labor y las actitudes adecuadas de trabajo” (Herzberg, 2003: 6). Estos planteamientos muestran así una doble operación que es afín con la mecánica gratificación-sanción; por un lado, analizan y descomponen aptitudes y condiciones del trabajo, y por el otro, configuran acciones encaminadas a potenciar el desempeño de cada individuo.

La sanción normalizadora también incluye la distribución en rangos; un mecanismo diferenciador que indica la posición que cada cual debe tomar según su comportamiento y habilidades. Aquí también se ponen en ejercicio la recompensa y el castigo, pero además se jerarquizan las cualidades de cada cual. En el artículo *Por qué las jerarquías perduran* se hace una revisión de la realidad, un recordatorio de que las jerarquías siguen siendo la estructura básica de la mayoría, si no todas, las grandes organizaciones humanas actuales. Es también un examen de por qué persisten e incluso prosperan algunas de ellas. Una explicación parcial es que muchas de esas pirámides de organización, a pesar de su reputación, han demostrado ser muy capaces de cambiar. Las jerarquías, además, ofrecen un valor real práctico y psicológico. En un nivel fundamental, no sólo esclavizan, sino que también ayudan a satisfacer necesidades más profundas de orden y seguridad; adicionalmente, logran los grandes objetivos. La capacidad que se logre para trabajar eficazmente en las jerarquías depende en gran medida de cómo se enfrenten peligros como el autoritarismo y el miedo. Lo cierto es que la autoridad es necesaria para el funcionamiento y el efectivo control de todo sistema, más aún cuando estamos hablando de un sistema tan complejo como la empresa, el cual requiere de una adecuada

regulación de un sinnúmero de factores cambiantes. Esta valoración de las jerarquías se explica en el sentido de que “nos otorgan una medida un tanto cuestionable de nuestro valor, pero también nos dan una identidad. Basta pensar en cómo se siente estar sin trabajo durante un período prolongado. La pérdida de ingresos no es el único problema. Aquí está involucrada la autoestima (...) las jerarquías agregan estructura y regularidad a nuestras vidas. Nos proporcionan rutinas, deberes y responsabilidades” (Leavitt, 2003: 3). La diferenciación en rangos permite ordenar los grupos y perfeccionar el desempeño de cada cual según unas aptitudes poseídas pero también unas actitudes esperadas, sitúa a cada persona en su lugar y le dicta de manera tácita o expresa la conducta a seguir según esta caracterización.

La estructura misma de la empresa se convierte así en un mecanismo de encauzamiento de la conducta, y aunque la tendencia de la nueva administración con relación a las jerarquías es hacia el aplanamiento, existen otras maneras de establecer rangos en términos de liderazgo de procesos, escalas salariales, participación en proyectos estratégicos, entre otros, con los cuales se puede dar de manera efectiva una distribución en rangos por medio de la cual se logre el encauzamiento.

Por último, dentro de los medios del buen encauzamiento está el examen, y en este sus tres modalidades disciplinarias: la objetivación, la documentación y la caracterización. La primera de ellas se refiere a la visibilidad que se adquiere luego de ser evaluado. La calificación que obtiene el empleado lo convierte, en cierto nivel y en determinado momento, en una especie de objeto al cual se señala, se califica y se diferencia como dato. El individuo es tenido en cuenta en su materialidad, es la docilidad de su cuerpo, su carácter de objeto útil lo que llama el interés

empresarial. Esquemas de este tipo hay muchos en la organización, la mayoría de ellos enfocados en medir y posteriormente aumentar la productividad de los empleados como se explica en el artículo *Capitalizar las capacidades*, el cual defiende la idea de que activos como el liderazgo, el talento y la rapidez son los que producen un valor de mercado superior, por lo cual una auditoría de capacidades puede indicar cuán bien se están haciendo las cosas y cómo desarrollar las fortalezas intangibles. Este proceso de analizar el desempeño del personal con el fin de obtener lo máximo de la gente y aumentar la efectividad está basado en cinco pasos: determinar qué parte de la empresa se va a auditar, preparar el contenido de la auditoría según unas capacidades predefinidas, reunir información de múltiples grupos sobre las capacidades actuales y las deseadas, sintetizar los datos para identificar las capacidades cruciales que requieren la atención de los ejecutivos, elaborar un plan con pasos claros a seguir y variables a monitorear, y asignarle un equipo a la tarea de capitalizar las capacidades cruciales. Asimismo, “los líderes pueden obtener el compromiso de sus empleados garantizándoles que quienes contribuyan más recibirán más de lo que más les importe. Medios para evaluar esta capacidad organizacional incluyen indicadores de productividad, estadísticas de retención, encuestas a los empleados y observación directa” (Ulrich y Smallwood, 2004: 101). Este análisis del desempeño es una herramienta poderosa para diagnosticar y visibilizar las capacidades y limitaciones de las diferentes personas en la organización, pero sobre todo para encauzar el rumbo de las acciones, los comportamientos y los procesos según los objetivos planteados por la alta gerencia. El individuo es así potenciado en su carácter de trabajador miembro del proceso de producción.

Haga de su empresa una fábrica de talentos es otro artículo que se refiere a la objetivación, analizando la dificultad de las empresas para encontrar los talentos necesarios que encajen de manera adecuada en los roles claves y que en consecuencia hagan crecer su negocio. Con base en encuestas entre ejecutivos alrededor del mundo se determinó esta ausencia de profesionales con el potencial para asumir los puestos directivos estratégicos de las grandes corporaciones. Dentro de la investigación realizada se concluye que las mejores empresas no se limitan a la gestión el talento sino que van más allá y construyen verdaderas fábricas de talentos. Este propósito lo logran mediante una serie de iniciativas en las que se combinan la funcionalidad, procesos rigurosos para desarrollar las capacidades de los empleados con miras a alcanzar los objetivos estratégicos, y la vitalidad, la cual involucra el compromiso emocional de los ejecutivos para imprimir todo su esfuerzo en las actividades de liderazgo diarias. Particularmente trata el caso de la multinacional Procter & Gamble; con relación a sus procesos indica cómo “al realizar evaluaciones, por ejemplo, cada sede debe elegir al menos dos herramientas de un menú, entre ellas exámenes psicométricos, entrevistas individuales para sondear las aspiraciones de las personas y feedback de 360 grados. Además, deben utilizar una escala de calificación estándar e incluir datos de desempeño de los últimos tres años. De esta manera, la empresa puede garantizar cierto grado de objetividad” (Ready y Conger, 2007: 57). Este complejo proceso de evaluación se lleva a cabo de manera global, de tal forma que la empresa “realiza un seguimiento de las personas y los cargos mediante un sistema tecnológico de gestión del talento suficientemente robusto para incluir a los más de 135.000 empleados (...) El sistema recopila información sobre trayectoria laboral y capacidades, así como educación y afiliaciones comunitarias” (Ready y Conger, 2007: 62). El principio de visibilidad que hace parte de este dispositivo es resaltado en los anteriores ejemplos en los que se alcanza

un preciso nivel de detalle sobre el desempeño de cada empleado en el que se mezclan variables e incluso aspectos que rebasan lo estrictamente laboral.

La documentación, otro de los dispositivos reunidos en el examen, cumple su función como registro escrito de la objetivación ya ejercida. Lo que el examen dice entra en un plano documental que se convierte en la evidencia de lo que el sujeto realiza. En el entorno empresarial la mayoría de los casos hacen referencia al análisis de desempeño como se indica en el artículo *Causas y efectos de los informes*, en donde se hace un análisis sobre el verdadero alcance del Balanced Scorecard en relación con los informes y reportes de desempeño. Para tal fin, se basa en un estudio académico en el cual se controvierte la utilidad de la herramienta mencionada para interrelacionar los asuntos financieros y no financieros en torno al desempeño general. El autor propone una reflexión sobre la presentación de informes analíticos por medio de los cuales haya una verdadera comprensión de las causas y efectos de los múltiples informes que se realizan en las empresas. Su propuesta está básicamente enfocada en aprovechar mejor los reportes elaborados para sacar conclusiones más profundas, cruzando información, relacionando informes y tratando de extraer de dichos datos la información más útil sobre el desempeño de cada persona en la empresa. A propósito explica: “las empresas hacen este tipo de análisis a través de la recopilación y el análisis de los datos de rendimiento sobre el tiempo, además mediante la ejecución de un análisis estadístico de las medidas, y de vez en cuando con experimentos controlados para eliminar otras fuentes de variación de las variables seleccionadas” (Davenport, 2007: 1). El desempeño no agota su importancia en un asunto de productividad, sino que es a la vez un medio para diferenciar, cosificar a las personas y ejercer sobre ellas una insignia visible de la cual no se pueden desligar.

También con relación a la documentación el artículo *Maximice su retorno sobre las personas* expone un modelo que rompe con los viejos esquemas en los cuales no existían mecanismos para invertir en los empleados ni para comparar dicha inversión con el desempeño que cada uno demuestra en su puesto. El HCM, o administración del capital humano, es un sistema enfocado en temas como desarrollo del liderazgo, diseño de cargos y difusión del conocimiento, el cual permite predecir el desempeño organizacional y guiar las inversiones de las organizaciones en las personas. Dentro de los principales beneficios de este modelo de análisis están no solo la mejora del desempeño organizacional, sino también, en un sentido más amplio –a medida que los vínculos entre las personas y el desempeño se ponen de manifiesto– el creciente aprecio que las organizaciones comenzarán a tener por el valor a largo plazo de las inversiones en capital humano y la respectiva consideración de insensatez de embarcarse en metas estrechas de corto plazo. Los autores exhortan a los departamentos de gestión humana a que comiencen a utilizar las herramientas de medición de HCM para evaluar la gestión de personas en la organización. En este nuevo rol, gestión humana puede asumir una responsabilidad estratégica y asegurar que una gestión superior del capital humano se convierta en una pieza central de la cultura de la organización. Con un ejemplo del ambiente escolar se explican las ventajas de esta postura: “las escuelas con los mayores aumentos en sus índices de madurez en HCM han experimentado, en promedio, las mayores alzas en los logros de aprendizaje de sus alumnos. El grafico ‘índices más altos de HCM (HCM, por human capital management) mejoran el desempeño de los estudiantes en las pruebas’ muestra la relación entre los índices de madurez en HCM de esas escuelas y el aumento en los niveles de logro de los alumnos en matemáticas” (Bassi y McMurrer, 2007: 91). Un sinnúmero de mecanismos es

entonces propuesto para extraer el máximo de información del sujeto, el cual en esta minuciosa exploración se encuentra objetivado en un medio económico que busca explotar al máximo sus fuerzas.

La empresa Procter & Gamble destacada en el artículo *Haga de su empresa una fábrica de talentos* tiene también indicaciones con relación a la documentación: “los entrevistadores de P&G guardan evaluaciones detalladas de cada candidato y les asignan una calificación cuantitativa utilizando criterios uniformes. Luego, la empresa evalúa regularmente el desempeño y lo compara con los valores de referencia obtenidos con las entrevistas” (Ready y Conger, 2007: 62). Esta forma de impronta documental cumple en este caso un papel fundamental que se convierte en una forma de registro histórico sobre el desempeño de la persona, el cual acompaña toda su trayectoria dentro de la empresa y permite dar cuenta de su progreso o retroceso en el cargo.

El examen sintetiza su utilidad disciplinaria con la caracterización, un mecanismo que potencia el registro evaluativo realizado y lo configura como un caso. En el artículo *¿Jugadores ‘A’ o posiciones ‘A’? La lógica estratégica de gestionar la fuerza de trabajo*, precisamente se problematiza el tema de las posiciones y su relación con la productividad en el trabajo. Dice que la sabiduría convencional podría dictar que las empresas ganadoras son aquellas con el mayor talento, pero que sin embargo dados los recursos financieros y de gestión necesarios para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los empleados de alto desempeño, las empresas simplemente no pueden darse el lujo de tener jugadores “A” en todos los puestos. Más bien, las empresas ganadoras son aquellas con el talento correcto; las empresas deben adoptar un enfoque para la gestión de

la fuerza de trabajo, ubicando a los mejores empleados en posiciones estratégicas, a los de buen desempeño en posiciones de apoyo, y eliminando tanto a los del mal desempeño como a los puestos que no agregan valor. La claridad que se tenga de la estrategia de la empresa así como de las capacidades que tengan los empleados para aportar desde sus respectivas áreas para lograrla van a determinar su proyección y permanencia en la organización. Esta es una forma contundente de gestionar la fuerza de trabajo a partir de un análisis detallado del individuo y de una correcta coordinación de su quehacer dentro de la compañía. El texto expone un ejemplo empresarial alusivo a este tema: “IBM va más allá, tomando medidas para mantener altos estándares entre sus empleados ‘A’, mediante un proceso explícito: determinar los factores que diferencian el alto del bajo desempeño en cada puesto y luego evaluar a los empleados con base en esos criterios. La empresa desarrolló el año pasado una serie de diez atributos de liderazgo –tales como la capacidad para formar alianzas con clientes y para tomar riesgos estratégicos–, cada uno de los cuales se mide en una escala de cuatro puntos delineada según claros referentes de comportamiento” (Huselid, Beatty y Becker, 2005: 100). Lo anterior muestra el evidente perfeccionamiento de este dispositivo a partir de herramientas que utilizan múltiples variables para extraer el máximo de información del individuo a partir de una serie de criterios previamente formulados.

Otra referencia con relación a la caracterización es encontrada nuevamente en el artículo *Haga de su empresa una fábrica de talentos*, en el cual se explica cómo las personas con más alto desempeño son identificadas y definidas dentro de la estructura organizacional: “una vez que se identifica a estos empleados, son asignados a las reservas de talento regionales o de unidades de negocio, gestionadas por líderes locales de recursos humanos y de la unidad de negocios.

Luego, los empleados de este grupo son seleccionados inicialmente para nuevas tareas dentro de su región o línea de negocios y, con el tiempo, se los convoca a puestos que cruzan esas fronteras. Se considera que ellos tienen el potencial para llegar a ser altos ejecutivos en una región o negocio” (Ready y Conger, 2007: 57). Así, no solo se les da una calificación a los individuos sino que se les indica su proyección dentro de la empresa, con lo cual se completa la función del examen como elemento que visibiliza y produce determinaciones específicas.

De esta manera, el buen encauzamiento concluye bajo su lógica de vigilar, normalizar y objetivar. La idea de un individuo inserto en una serie de mecanismos que visibilizan sus actos, orientan su conducta y evalúan su desempeño, se culmina con un moldeamiento que constituye un deber ser en permanente ejercicio y mejoramiento. La forma de ser un buen empleado tiene que ver con muchos de estos dispositivos que Foucault analiza y que la administración desarrolla con nuevas modalidades.

#### **2.4 Aumentar la visibilidad y automatizar el ejercicio del poder**

Los esquemas disciplinarios se consolidan finalmente con el panóptico, un aparato arquitectónico que induce en los individuos un estado consciente y permanente de visibilidad. En su concepción Bentham sentó el principio de que el poder fuese visible e inverificable. Estos mismos conceptos aparentemente han ido evolucionando desde aquellos años y se han actualizado hoy día en ocasiones con ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación. Las plataformas de comunicación corporativa, como las intranets, en algunos casos pueden cumplir estos objetivos como se explica en el artículo *¿Quién movió mi cubículo?* ya reseñado. Esta modalidad de panoptismo es promovida en algunos de sus pasajes: “transmita

una sensación de presencia continua (por ejemplo, pidiendo a los empleados que establezcan su estado en el chat para indicar disponibilidad) y haga que los espacios compartidos sean fácilmente accesibles (que no se requiera más de un clic)” (Weeks y Fayard, 2011: 60). Actúan así los mismos principios en los que se busca mediante ciertos artilugios lograr un ineludible y generalizado estado de visibilidad. En virtud de su funcionamiento estos dispositivos tecnológicos tienen una presencia más activa en comparación con el panóptico, el cual con una mera disposición arquitectónica logra operar; sin embargo, no por ello deja de operar en estos nuevos esquemas el automatismo propio del panóptico ya que tal como en este los efectos en el comportamiento de los individuos ocurren sin necesidad de que exista algún tipo de sanción u orden directa. Herramientas como los chats indican una disponibilidad permanente a ojos de todos los miembros de la organización que tengan acceso al sistema; ya no se trata de una arquitectura sino de una conexión en red que hace visible al empleado dentro del entorno organizacional.

Las tecnologías cumplen así un papel protagónico en estas nuevas formas de panoptismo como se ratifica en el mencionado artículo *Un nuevo proyecto para la arquitectura empresarial*; allí, se indica como referente de esta modalidad de vigilancia a la empresa Art Technology Group: “el medidor de presencia funciona como una lista de contactos de mensajería instantánea que tiene una relación directa con las actividades físicas que ocurren en la oficina. Así que cuando alguien se encuentra en el trabajo, está constantemente consciente de quién está en línea y activo” (Huang, 2001: 3). De manera que ya no es solo la arquitectura, el concepto de estar en constante evidencia frente a cada acto se logra incluso con la participación autónoma del individuo mediante el uso de dispositivos electrónicos, los cuales no solo indican una presencia

sino que incluso entregan información adicional sobre las acciones del trabajador. Contar con este tipo de herramientas genera también una forma de regulación automática y mutua entre los miembros de la organización que deben dirigir su comportamiento sin desviarse de los lineamientos que pueden hacerse evidentes gracias a las tecnologías de la información.

Las nuevas tecnologías ofrecen muchas otras herramientas que llegan a cumplir los mismos principios del panoptismo. Entre ellas están las redes sociales, espacios virtuales que han adquirido todo el protagonismo en las interacciones sociales llevadas a cabo en Internet. Las redes sociales son una fuente inagotable de información sobre lo que cada persona hace e igualmente actúan de manera sutil y automática debido a que son plataformas abiertas. En el artículo *Cinco consejos para un manejo más inteligente de las redes sociales*, se explica la manera de obtener más valor de las redes sociales aprovechando todo su potencial. Para este fin, sugiere una serie de consejos orientados principalmente a generar confianza en los usuarios con relación a nuestra información y actividades. Expresarse tal cual como cada quien es, mezclar la vida personal y la profesional, provocar para generar impacto, promover a otros usuarios afines a nuestros intereses y alimentar permanentemente de información el perfil. En términos generales, ya sea en el plano empresarial o en la vida personal, el texto sugiere que un manejo inteligente de las redes sociales debe estar fundamentado y declarar con transparencia tanto las fortalezas como las debilidades, en indicar sin prejuicios detalles destacados e información relevante para otros, de tal forma que los demás usuarios puedan confiar en lo que está publicado. Para estos fines indica: “se nos ha enseñado a dividir nuestra vida profesional y personal. Las redes sociales cada vez más rompen esas paredes. Una vez más, el problema es la confianza. Es mucho más fácil construir confianza si la gente tiene una visión más holística de

lo que eres” (Hagel y Seely, 2011: 1). Mecanismos de gran efectividad por su extensión, rapidez y versatilidad, ya que como Foucault mismo dice: “cuanto más numerosos son esos observadores anónimos y pasajeros, más aumentan para el detenido el peligro de ser sorprendido y la conciencia inquietante de ser observado” (Foucault, 1996: 128). El rompimiento de barreras otrora realizado mediante un diseño físico ahora ocurre gracias a un esquema virtual que además entrega muchos más detalles de la conducta de las personas atrapándolas en una red de información y relaciones la cual, queriéndolo o no, los determina.

En este mismo sentido el artículo *Hacer visible lo invisible del trabajo: el análisis de redes sociales como apoyo a la colaboración estratégica* refuerza la importancia de visibilizar el acontecer organizacional. El texto analiza el proceso de coordinación en las organizaciones, destacando cómo esta se produce primordialmente a través de redes de relaciones informales en lugar de canales bien establecidos por las estructuras formales de denuncia o en procesos de trabajo detallados. Aunque las organizaciones se están moviendo a esquemas de trabajo en red para promover las relaciones de colaboración, los ejecutivos en general prestan poca atención a la evaluación y a las redes informales dentro de sus propias organizaciones. En consecuencia, el análisis de redes sociales es un medio valioso para facilitar la colaboración en grupos de importancia estratégica tales como las redes de liderazgo, las unidades estratégicas de negocio, los nuevos equipos de desarrollo de productos y las comunidades de práctica. Al hacer visibles las redes informales, el análisis de redes sociales ayuda a los líderes de la empresa a hacer seguimientos y evaluaciones de manera sistemática y a apoyar la colaboración estratégica. Las redes informales son un reflejo más veraz de la realidad organizacional que las mismas estructuras formales, de ahí la importancia de conocerlas: “las relaciones informales entre los empleados son a menudo

mucho más reflexivas con respecto a la forma de trabajo que ocurre en una organización que las mismas relaciones establecidas por la posición dentro de la estructura formal. Sin embargo, estas relaciones informales a menudo son invisibles o por lo menos parcialmente comprendidas” (Cross, Borgatti y Parker, 2002: 3). De ahí, la necesidad que se expresa en este artículo de conocer en detalle las relaciones, los individuos y la dinámica sucedida en estas redes que se convierten en el verdadero reflejo de la esencia organizacional, una información que debe ser medida, evaluada e incluso intervenida: “El análisis de redes sociales (ARS) puede ser una herramienta invaluable para sistematizar la evaluación y luego intervenir en los puntos críticos dentro de una red informal” (Cross, Borgatti y Parker, 2002: 4). Hay diversas maneras de obtener datos relevantes sobre estas redes para lograr visibilizar aspectos esenciales de la informalidad organizacional, entre estas herramientas se destacan las encuestas como “un proceso sencillo con el cual se puede obtener una lista de todas las personas en la red definida, simplemente solicitando a todos los miembros del grupo que caractericen su relación unos con otros” (Cross, Borgatti y Parker, 2002: 4). Este paso adicional del mero funcionamiento del dispositivo al análisis e intervención sobre los resultados que arroja lleva consigo un aumento de su impacto en el comportamiento así como una definición automática más contundente con relación a lo que se debe y no se debe hacer. La conciencia generalizada entre los individuos sobre lo que estas redes implican, y su operación y rastreo ineludible es lo que las hace tan efectivas y precisas en su accionar.

El concepto de panóptico ha evolucionado a diferentes formas. Desde la promovida arquitectura de espacios abiertos, con cubículos interconectados, ausencia de puertas y paredes, así como la utilización de materiales traslúcidos que facilitan la visibilidad; hasta el creciente

uso de dispositivos electrónicos como los celulares inteligentes, herramientas que gracias a sus múltiples funcionalidades generan un grado de uso que permite rastrear al individuo y dar cuenta detallada de cada una de sus acciones, todo bajo una aparente autonomía. La red se ha convertido también en otro mecanismo que cumple este papel gracias a sus posibilidades de ofrecer información y permitir interacción desde cualquier lugar, a cualquier hora y en tiempo real. Pero, más allá de esas nuevas modalidades que ha adquirido el panóptico, se puede decir que actualmente sigue cumpliendo su función de aumentar la visibilidad de las acciones e instaurarse como un mecanismo que actúa por el solo de hecho de estar presente ratificando la utilidad de este automatismo disciplinario.

### 3. CONCLUSIONES

El carácter prescriptivo de algunas teorías administrativas puede ser entendido en sí mismo como una forma de normalización disciplinaria. El establecimiento de normas, la disposición de actividades y la precisión de procedimientos son todas maneras de definir ordenamientos propios de los esquemas disciplinarios. De manera general, una parte de la literatura administrativa está caracterizada por definir fórmulas o modelos de acción por medio de los cuales se pueden alcanzar ciertos objetivos empresariales. Asimismo, cuando no se trata de describir formas o estrategias de operación, se recurre a la promulgación de principios que deben caracterizar las actitudes del individuo o el líder empresarial. Formas de encauzar la conducta y configurar un tipo de trabajador dócil y alineado con las políticas organizacionales. La fuerza legitimadora de los llamados “gurús”, acompañada de los seductores ejemplos de casos empresariales que han demostrado el éxito de determinadas actitudes o estrategias hacen que las ideas expuestas por el discurso administrativo entren en boga y sean aplicadas con lujo de detalles a la espera de lograr instaurar esquemas de trabajo y comportamiento que aparentemente conducirán a logros organizacionales.

Hay un aspecto diferenciador del concepto de poder en Foucault que es fundamental para comprender su operación y para apartarse de los prejuicios y lecturas limitadas que se puedan tener de él. Este aspecto es su carácter posibilitador; es decir, su forma de funcionamiento que no persigue la prohibición. Esta idea de poder puede ser entendida como potenciación en el sentido de que siempre se busca extraer fuerza, energía y acción, y aunque puede valerse de la restricción como medio, en ningún momento es este su objetivo principal. Esta concepción positiva del poder estriba en que su ejercicio encuentra condiciones favorables para ejercerse ya

que minimiza las posibilidades de resistencia. Dicho de otra forma, al no existir una prohibición explícita el individuo no encuentra razón para oponerse a su operación. Esto ocurre especialmente a partir de la instauración de mecanismos cada vez más sutiles y efectivos en su acción, ya que por un lado la notoriedad de su accionar resulta en muchos casos imperceptible o logra penetrar en tal medida la dinámica de las relaciones que convierte a cada individuo en agente de funcionamiento del poder, como ocurre con la vigilancia de la cual todos llegamos a hacer parte con la mirada. Asimismo, la presencia de esquemas de microlegalidad cada vez más fortalecidos ha generado mecanismos encaminados a fomentar el respeto por los derechos laborales y humanos, con lo cual las formas de disciplina se han debido adaptar a estas circunstancias e implantar en consecuencia acciones de menor notoriedad con relación a las prohibiciones que conllevan. Lo anterior persiste en los esquemas actuales promovidos por la administración. El empleado no encuentra en los dispositivos disciplinarios que operan en la empresa un ordenamiento de carácter meramente restrictivo, estos se entienden más bien como mecanismos propios de los objetivos corporativos que buscan generar conductas necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

La pretensión de configurar espacios abiertos, facilitar las interacciones, romper las barreras de la comunicación, aumentar la eficiencia y modernizar las arquitecturas es la causante de muchos de los avances que definen las formas y los procesos de las empresas modernas, pero también ha creado las condiciones para el ejercicio de esquemas disciplinarios que se han instaurado de forma complementaria en cada una de dichas configuraciones; es decir, el avance de la técnica ha permitido el avance y efectividad de los dispositivos disciplinarios. Esta puede ser una de las razones por las cuales los esquemas disciplinarios tienen plena vigencia. Sus

mecanismos han cambiado y son menos evidentes en su funcionamiento; no obstante, el carácter productivo de la disciplina ha confluído con el interés empresarial por contar con empleados cada vez más productivos y dóciles. Una oficina abierta o un diseño por zonas facilitan el trabajo en equipo pero a la vez permiten ejercer un mayor control sobre la actividad del individuo, un chat interno mejora la comunicación pero también es una evidencia detallada e ineludible de la presencia, las acciones y la forma de interactuar con los demás. Hay una plena afinidad y correspondencia entre el ideal productivo y el ideal disciplinario. Por lo tanto, más allá de condenar algún tipo de práctica, conviene enfatizar –siguiendo la perspectiva foucaultiana– que el poder circula en múltiples direcciones y su existencia se da precisamente en su uso y no en su posesión; de ahí que las consecuencias que este traiga –para el presente caso– en las relaciones laborales al interior de la empresa corresponden al tipo de ejecución que de este se haga en determinado momento para generar algún efecto.

El panóptico que nació en la prisión bajo principios fundamentalmente arquitectónicos ha adquirido su forma más refinada con las tecnologías de la información y las comunicaciones. El propósito inicial era tener edificaciones construidas de manera tal que toda su parte interior pudiera ser vista desde un mismo punto y que en consecuencia cada individuo se sintiera permanentemente observado. Sin embargo, en la actualidad esa visibilidad se obtiene con mecanismos que si bien operan de forma diferente se basan en el mismo principio. Ahora la visibilidad se genera mediante dispositivos tecnológicos que ofrecen diversas posibilidades de información sobre las personas en determinado momento; a través de ellos se pueden llegar a conocer la ubicación, las preferencias, los antecedentes y las interacciones de los individuos. Ejemplos de lo anterior son las redes sociales e incluso –y de manera complementaria con las

anteriores— los teléfonos inteligentes. Estas coincidencias, fortuitas o no, se afirman incluso en razón de lo que el mismo Foucault denominó como “funcionamiento automático del poder”, ya que tanto con el panoptismo, como con los nuevos dispositivos se ejerce una mutua regulación entre los individuos en medio de un ambiente de aparente autonomía. En este sentido, cobra plena vigencia la afirmación de que “la máquina de ver era una especie de cámara oscura para espiar a los individuos; ahora se convierte en un edificio transparente donde el ejercicio del poder es controlable por la sociedad entera” (Foucault, 1996: 131). El panóptico sigue entonces vigente tanto desde su forma esencial como disposición arquitectónica y centralizada, como con nuevos mecanismos que utilizan sus mismos principios e incluso pueden llegar a generar mayores efectos. Como consecuencia de lo anterior, el nuevo panóptico por un lado ha perdido su carácter centralizado y por el otro ahora involucra una participación más activa de los individuos. Hoy día no se requiere de una arquitectura circular con una zona central que permita desde un mismo sitio vigilar y generar vigilancia colectiva, actualmente esta visibilidad es propiciada desde diferentes puntos y por diferentes medios. Para este fin, los computadores y los teléfonos celulares cumplen un papel fundamental en tanto son posibilitadores de rastros y evidencias de las acciones y la ubicación. El correo electrónico describe las labores desempeñadas, las redes sociales hablan de la personalidad del individuo y los teléfonos celulares son la posibilidad de ser ubicado en todo momento. De otro lado, herramientas como las cámaras de vigilancia o los dispositivos de ingreso electrónico son también formas directas y efectivas de influir en los individuos sin tener que recurrir a la coerción; dichos dispositivos generan de igual forma un ejercicio automático del poder ya que pueden prescindir de las órdenes directas, el castigo ejemplar o la misma violencia.

La relación obediencia-eficiencia dentro de la organización es cada vez más compleja y ubica, según las circunstancias, a ambos conceptos unas veces como medios y otras como fines. Determinar qué tanto es la disciplina o hasta qué punto es la eficiencia el objetivo primordial de la empresa es una tarea tan difícil como inofensiva, ya que dichos propósitos se valen el uno del otro en una relación cambiante, una especie de círculo virtuoso en el que los individuos se encuentran insertos y del que participan en diferentes roles: como actores activos o pasivos, y como ordenadores o ejecutores. El empleado asume una postura dócil para producir más en su trabajo, pero también puede llegar a ser más eficiente con el único objetivo de amoldarse a una forma de ser impuesta desde la disciplina; también puede influenciar docilidad en otros o regular su mismo desempeño para generar efectos en quien trata de volverlo dócil. De otro lado, las actitudes que más se premian y privilegian son las encaminadas a maximizar los resultados más allá de la alineación con las normas, pero en muchos otros el disentir y la desobediencia son sancionadas por encima del buen desempeño laboral. Dicho de otra manera, ante la disyuntiva de catalogar a la empresa como un escenario económico (donde prevalece la eficiencia) o uno político (donde prevalece la obediencia), la existencia de esquemas disciplinarios parece equilibrar una balanza que aparentemente debería estar inclinada en lo económico, hacia lo político, e incluso –por qué no– sitúa la segunda por encima de la primera. La anterior idea se encuentra también sustentada por el concepto mismo de poder que transita al interior de la empresa y determina un sinnúmero de interacciones que ocurren en ella, de ahí que se pueda decir que hay una fuerte presencia de lo micropolítico en la organización. En conclusión, lo que indica esta presencia de esquemas disciplinarios en un espacio como el empresarial que en la gran mayoría de los casos pretende privilegiar lo

económico, es que la organización es y debería ser entendida también como un escenario político debido a la influencia que tiene el poder en su acontecer.

El poder necesita de la libertad pero también la limita. Este opera en medio de unas condiciones posibilitadoras, en las cuales las relaciones humanas se desarrollan con fluidez y propiedad. El poder necesita de un terreno fértil donde el acontecer de las interacciones ofrezca alternativas a cada actor, unas circunstancias donde puedan circular sus mecanismos micropolíticos, un entorno donde se pueda obtener la docilidad, donde se pueda encauzar las conductas y donde puedan funcionar los esquemas de vigilancia. No obstante, en su accionar puede llegar a valerse de medios que limitan o castigan las conductas con el propósito de generar un comportamiento o consecuencia determinado. Y es que si bien el poder no tiene como propósito la prohibición, puede valerse de esta como medio para producir efectos en los individuos. La empresa es un buen ejemplo de esta concepción. Toda organización legalmente constituida ofrece unas condiciones de trabajo así como un ambiente laboral en el que los empleados cuentan con algún grado de libertad para ejercer su labor. Más allá de las normas existentes, de las jerarquías establecidas o de las responsabilidades propias de cada cargo, las personas pueden desarrollar sus actividades sin sentirse cohibidas en su libertad individual. Pero, pese a esas condiciones propicias para la productividad, la presencia del poder a través de los dispositivos disciplinarios puede representar, según el caso, un elemento que instaura límites para ciertas actitudes; ya sea con clausuras y delimitaciones, con la instauración de sistemas de mando, con sanciones, con evaluaciones o con sistemas de vigilancia. Y aunque estas modalidades de disciplina pueden valerse de la coerción para sus propósitos, este tipo de presión que ejercen solo actúa como medio y en ningún momento es un fin en sí misma.

Más allá de las consecuencias negativas que puedan llegar a tener las disciplinas para el ambiente corporativo o de las implicaciones que tenga lo político en la empresa, es importante destacar un aspecto novedoso en la teoría de Foucault el cual rompe con la clásica concepción de poder y que se refiere a su aspecto productivo. Si bien el poder puede estar orientado a apaciguar determinado ímpetu, también y sobre todo intenta dominar el detalle de los cuerpos para aumentar su fuerza productiva. Qué mejor ejemplo que el discurso administrativo contemporáneo para sustentar esta idea de encontrar mecanismos que permitan generar mayor productividad en la empresa. Gran parte del éxito empresarial –especialmente en el mundo hipercompetitivo actual– se basa en ser capaz de aumentar progresivamente la eficiencia, de ahí la coincidencia entre lo que la sociedad disciplinaria promueve y lo que las organizaciones persiguen. Por ello, la discusión deba estar planteada más en los medios o en los efectos que generan esos medios que en los mismos fines. Que los objetivos de las empresas estén orientados a la maximización de las ganancias y a su permanencia en el mercado es un asunto que no admite controversia; no obstante, la forma en que estos réditos se generen y las consecuencias que la forma de operar tenga para los empleados son temas que es necesario analizar para determinar sus límites o efectos negativos.

Foucault precisa las novedades de los esquemas modernos de docilidad frente a los existentes en el siglo XVIII. Al respecto indica que estos son la escala de control, el objeto y la modalidad. A partir del siglo XXI gracias a los avances en las tecnologías de comunicación es posible afirmar que la modalidad también ha sufrido nuevamente algún grado de transformación. Según el autor, esta implicaba “una coerción ininterrumpida, constante, que

vela sobre los procesos de la actividad más que sobre su resultado y se ejerce según una codificación que reticula con la mayor aproximación el tiempo, el espacio y los movimientos” (Foucault, 1996: 87). Hoy esta modalidad se encuentra fuertemente mediada por herramientas tecnológicas que distorsionan tiempo, espacio y movimientos. La temporalidad de la sujeción se amplía –por ejemplo– con los denominados teléfonos inteligentes; así, la posibilidad de ser encontrado en todo momento o de estar permanentemente en función del trabajo son toda una realidad. El espacio, asimismo, abre nuevas posibilidades con lo virtual; hoy las interacciones a través de plataformas Web, de dispositivos portátiles o de sistemas de telecomunicación superan lo físico pero sin perder un solo ápice la posibilidad de establecer controles. Los movimientos son, entonces, cada vez más mediados por la acción de dispositivos tecnológicos que definen nuevas formas de actuar y que aumentan la efectividad de la acción.

El discurso administrativo, en su propósito de proponer los conceptos y las fórmulas más efectivas para que las organizaciones obtengan día a día mayores beneficios, ha encontrado en los dispositivos disciplinarios una serie de herramientas de gran utilidad para establecer ordenamientos, corregir desviaciones y encauzar acciones para así perfeccionar el funcionamiento mismo del cuerpo productivo. Del mismo modo, los esquemas disciplinarios en no pocas ocasiones han hallado en las ideas de la administración un impulso legitimador que ha permitido la inserción de algunos de sus mecanismos escrutadores al interior de las organizaciones. Ocurre así una simbiosis entre disciplina y administración, por medio de una relación no muchas veces evidente pero que aparentemente ha logrado adentrarse en instancias productivas de las empresas. En esta intención de control de las fuerzas se ha recurrido a

mecanismos cada vez más minuciosos y sutiles bajo la premisa de que para la economía del poder genera mayores efectos propiciar formas de vigilancia que disciplinen y no castigos que sean menos efectivos, más agotadores y censurables. Resulta entonces que aquellos modelos otrora analizados por Foucault no han perdido vigencia sino que se han actualizado para adaptarse a diferentes circunstancias, como nuevos marcos legales más rigurosos, esquemas de producción modernizados, innovaciones tecnológicas más precisas y eficientes, mercados más exigentes y competitivos, y desarrollos teóricos más avanzados con su consecuente legitimidad práctica. De hecho, el mismo Foucault afirma en referencia al panoptismo que con este “no es necesario recurrir a medios de fuerza para obligar al condenado a la buena conducta” (Foucault, 1996: 87); así, las herramientas han evolucionado en una efectividad que de forma simultánea ha modificado las formas de aplicación correctiva. Ahora los individuos se regulan mutuamente en un proceso en el que los nuevos aparatos actúan en defensa de unos ideales económicos que enmascaran unos efectos políticos no muy evidenciables. Pero esta inserción de la disciplina en el discurso administrativo no ha sido exitosa solamente porque esté amparada en un aparente impulso soterrado, sino especialmente porque la legitimidad que trae consigo el pensamiento administrativo se sustenta en la credibilidad de los llamados gurús, así como en la incesante búsqueda por parte de las empresas de nuevos esquemas de productividad y eficiencia propios de un mercado hipercompetitivo. De esa manera, es más plausible aplicar planteamientos de este tipo de literatura dotada de prestigio y poco cuestionada en sus posibles perversiones.

Este desarrollo investigativo puede complementarse con otro tipo de miradas desde lo metodológico y lo conceptual para ahondar más en la comprensión del fenómeno del poder y

sus implicaciones para la organización y los individuos que la componen. En primer término, queda por explorar la instauración y el ejercicio efectivo de los dispositivos disciplinarios tomando casos concretos de empresas que tengan en marcha algunas de estas herramientas y que apliquen sus principios. Este tipo de enfoque podría aportar mayor profundidad al análisis al evaluar con ejemplos reales y con observación directa su implantación, formas de promoción, ventajas, desventajas y consecuencias a partir de casos de estudio. En este mismo sentido, se podrían rastrear los mecanismos ofrecidos por aquellas empresas que figuran como proveedores de mecanismos de control para los empleados con el fin de analizar sus objetivos, metodologías, impacto y referentes de acción para así verificar si ha surgido allí una oportunidad de negocios y qué tanta acogida tienen estas propuestas dentro del mundo empresarial local. De otro lado, valdría la pena estudiar asuntos como las consecuencias que tienen los esquemas disciplinarios en el ambiente laboral, los mecanismos de resistencia que utilizan los miembros de la organización, el grado de consciencia que tienen los empleados de algunos de los dispositivos disciplinarios e incluso la opinión que estos tengan sobre sus ventajas y desventajas para las relaciones interpersonales y la productividad en el trabajo.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Ramírez, Juan Fernando. *El trabajo en las sociedades posindustriales* (2004) Medellín: Universidad Eafit.

Aguilar Barrientos, Sara. *Implicaciones del uso de las nuevas tecnologías en las relaciones sociales en las organizaciones productivas* (2009) Medellín: Universidad Eafit.

Allen, David y Schwartz, Tony (agosto 2011). “Cómo ser más productivo”. En: *Harvard Business Review*, (agosto). Cambridge, Harvard Business School.

Askenas, Ron (junio 2011) “Usted no puede dictar la cultura, pero puede influenciarla”. En: *Harvard Business Review*, (junio). Cambridge, Harvard Business School.

Atkin, Douglas (marzo 2011) “Regreso al futuro, y cara a cara”. En: *Harvard Business Review*, (marzo). Cambridge, Harvard Business School.

Bassi, Laurie y McMurrer, Daniel (marzo 2007) “Maximice su retorno sobre las personas”. En: *Harvard Business Review*, (marzo). Cambridge, Harvard Business School.

Bentham, Jeremy (2004) *El panóptico*. Buenos Aires: Editorial Quadrata.

Berinato, Scott (marzo 2008) “Vigilancia de los empleados: el dilema del gerente”. En: *Harvard Business Review*, (marzo). Cambridge, Harvard Business School.

Bobbio, Norberto (2003) *Teoría general de la política*. Madrid: Editorial Trotta.

Castaño Gaviria, Rodrigo (2008) *Cuerpo, trabajo y organización: la motricidad en la planta de cementos El Cairo de Argos S.A.* Medellín: Universidad de Antioquia.

Cross, Rob; Liedtka, Jeanne y Weiss, Leigh (marzo 2005) “Una guía práctica para las redes sociales”. En: *Harvard Business Review*, (marzo). Cambridge, Harvard Business School.

Cross, Rob; Borgatti, Stephen y Parker, Andrew (enero 2002) “Hacer visible lo invisible del trabajo: el análisis de redes sociales como apoyo a la colaboración estratégica”. En: *Harvard Business Review*, (enero). Cambridge, Harvard Business School.

Davenport, Tom (abril 2007) “Causas y efectos de los informes”. En: *Harvard Business Review*, (abril). Cambridge, Harvard Business School.

Davenport, Tom; Harris, Jeanne y Shapiro, Jeremy (octubre 2010) “Competiendo en el análisis de talentos”. En: *Harvard Business Review*, (octubre). Cambridge, Harvard Business School.

Fischer, Bill y Boynton, Andy (julio 2005) “Equipos virtuosos”. En: *Harvard Business Review*, (julio). Cambridge, Harvard Business School.

- Foucault, Michel (1996) *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, Michel (1980) *Microfísica del poder*. Madrid: Editorial La Piqueta.
- Garcés Uribe, Olga Lucía (2004) *El autocontrol en las organizaciones. ¿Una construcción desde el sujeto? Estudio del caso: Empresas Públicas de Medellín*. Medellín: Universidad Eafit.
- Gadamer, Hans-Georg (1997) *Verdad y método I*. Salamanca: Sígueme.
- Hagel, John III y Seely Brown, John (enero 2011) “Cinco consejos para un manejo más inteligente de las redes sociales”. En: *Harvard Business Review*, (enero). Cambridge, Harvard Business School.
- Herzberg, Frederick (enero 2003) “Una vez más: cómo motivar a sus empleados”. En: *Harvard Business Review*, (enero). Cambridge, Harvard Business School.
- Hill, Linda y Lineback, Kent (febrero 2011) “Si usted no quiere influenciar a los otros, no puede liderar”. En: *Harvard Business Review*, (febrero). Cambridge, Harvard Business School.
- Huang, Jeffrey (abril 2001) “Un nuevo proyecto para la arquitectura empresarial”. En: *Harvard Business Review*, (abril). Cambridge, Harvard Business School.
- Huselid, Mark; Beatty, Richard y Becker, Bryan (diciembre 2005) “Jugadores ‘A’ o posiciones ‘A’? La lógica estratégica de gestionar la fuerza de trabajo”. En: *Harvard Business Review*, (diciembre). Cambridge, Harvard Business School.
- Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K (Julio 2005) “La disciplina de los equipos”. En: *Harvard Business Review*, (julio). Cambridge, Harvard Business School.
- Kossek, Ellen Ernst y Hammer, Leslie (noviembre 2008) “El entrenamiento con supervisión de vida laboral da resultados”. En: *Harvard Business Review*, (noviembre). Cambridge, Harvard Business School.
- Leavitt, Harold J (marzo 2003) “Por qué las jerarquías perduran”. En: *Harvard Business Review*, (marzo). Cambridge, Harvard Business School.
- Loehr, Jim y Schwartz, Tony (enero 2001) “La formación de un atleta corporativo”. En: *Harvard Business Review*, (enero). Cambridge, Harvard Business School.
- Malone, Thomas W; Laubacher, Robert J y Johns, Tammy (julio 2011) “La gran idea: la era de la hiperespecialización”. En: *Harvard Business Review*, (julio). Cambridge, Harvard Business School.
- Mankins, Michael C (septiembre 2004) “Deje de perder tiempo valioso”. En: *Harvard Business Review*, (septiembre). Cambridge, Harvard Business School.

Meister, Jeanne C. y Willierd, Karie (febrero 2010) “Entrenamiento en medios sociales de Intel”. En: *Harvard Business Review*, (febrero). Cambridge, Harvard Business School.

Morgan, Nick (abril 2001) “El orador kinestésico: poner en acción las palabras”. En: *Harvard Business Review*, (abril). Cambridge, Harvard Business School.

Múnera, Pablo. *La idea de organización* (2009). Medellín: Editorial Comunicación S.A.

Nelson, Bob (febrero 2008) “Reconocimiento y recompensa a empleados en tiempos difíciles”. En: *Harvard Business Review*, (febrero). Cambridge, Harvard Business School.

Pfeffer, Jeffrey (julio 2010) “El juego del poder”. En: *Harvard Business Review*, (julio). Cambridge, Harvard Business School.

Power, Brad (enero 2011) “Cómo ayudar a los líderes de los procesos a tener éxito”. En: *Harvard Business Review*, (enero). Cambridge, Harvard Business School.

Raffoni, Melissa (octubre 2009) “¿Ocupa usted su tiempo de la manera correcta?” En: *Harvard Business Review*, (agosto). Cambridge, Harvard Business School.

Ready, Douglas y Conger, Jay (octubre 2007) “Haga de su empresa una fábrica de talentos”. En: *Harvard Business Review*, (octubre). Cambridge, Harvard Business School.

Schrage, Michael (marzo 2010) “Mejore el desempeño de sus empleados auditando su correo electrónico”. En: *Harvard Business Review*, (marzo). Cambridge, Harvard Business School.

Sherbin, Laura y Sumberg, Karen (agosto 2009) “Remover los cubículos para una mejor colaboración”. En: *Harvard Business Review*, (agosto). Cambridge, Harvard Business School.

Trapani, Gina (junio 2009) “Organice su espacio de trabajo para maximizar la productividad”. En: *Harvard Business Review*, (junio). Cambridge, Harvard Business School.

Uribe, Beatriz (2006) *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Medellín: Universidad Eafit.

Ulrich, Dave y Smallwood, Norm (junio 2004) “Capitalizar las capacidades”. En: *Harvard Business Review*, (junio). Cambridge, Harvard Business School.

Weeks, John y Fayard, Anne-Laure (julio 2011) “¿Quién movió mi cubículo?” En: *Harvard Business Review*, (julio). Cambridge, Harvard Business School.

Zuluaga Hoyos, Fredy; Uribe Velásquez, Juliana y Martínez Ramírez, Sara (2010) *Una mirada al contexto actual del trabajo desde un abordaje conceptual del vínculo*. Medellín: Universidad de Antioquia.