



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: TÉCNICA DE  
DISCIPLINA EN EL MARCO DE LA EMPRESA COMO  
TECNOLOGÍA POLÍTICA DEL ARTE LIBERAL DE GOBERNAR”**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

**PRESENTA:**

ALEJANDRA SÁNCHEZ MARTÍNEZ

**ASESOR:**

JAIME PÉREZ DÁVILA

Santa Cruz Acatlán, Edo. de México, 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **De todo, quedaron tres cosas**

la certeza de que estaba siempre comenzando,  
la certeza de que había que seguir  
y la certeza de que sería interrumpido  
antes de terminar.

Hacer de la interrupción un camino nuevo,  
hacer de la caída, un paso de danza,  
del miedo, una escalera,  
del sueño, un puente, de la búsqueda,...un  
encuentro

**Fernando Pessoa**

*A mis amigas godinezcas, por su compañía, su  
amistad honesta y sobretodo por su gran paciencia.*

*A mis amigos y compañeros de ruta universitaria. Y  
a los que me contagiaron su pasión y que, sin saberlo,  
me pusieron en un camino, en una búsqueda.*

*A mi familia.*

## ÍNDICE

1. El telón de fondo: “La empresa: tecnología de poder de un nuevo arte de gobernar”	
1.1 Sobre el poder.....	9
1.2 Liberalismo económico: nuevo arte de gobernar .....	12
1.3 Neoliberalismo económico: La inversión en el nuevo arte de gobernar....	29
1.3.1 El neoliberalismo norteamericano.....	43
1.3.2 La teoría del capital humano.....	49
1.4 Las disciplinas: tecnología del nuevo arte de gobernar.....	61
1.4.1 La perenne vigilancia del panoptismo.....	66
1.4.2 La prisión: modelo disciplinario.....	75
1.4.3 Sociedades disciplinarias.....	79
1.5 La empresa: tecnología de poder disciplinario	
1.5.1 Un panoptismo redefinido: del Big Brother al Big Data.....	83
1.5.2 Arquitectura de poder.....	87
1.5.3 Tiempo y formación: de las disciplinas suavizadas.....	105
1.5.4 El modelaje y perfeccionamiento de los cuerpos.....	108
2. Comunicación organizacional: Una potente técnica de disciplina en la empresa	
2.1. La demanda de comunicación en la empresa.....	125
2.2. Hacia la cultura de marca.....	134
2.3. El caso ICA.....	147
2.3.1 Re-construyendo la marca ICA (Diagnóstico, Arquitectura de marca, Estrategia y modelo de definición de marca, Territorio Visual).....	156
2.4 Discurso de veridicción: expresión de las relaciones de poder	
2.4.1 Identidad corporativa y cultura organizacional.....	184
2.4.2. La potencia comunicativa.....	190
3. Sobre la habitabilidad en la empresa	
3.1 La inexorable dependencia.....	201
3.2 Un sujeto que no es el de la conciencia.....	209
3.3 Movimiento del lenguaje, posibilidad de otros lazos.....	220
<b>Conclusiones.....</b>	<b>223</b>

## INTRODUCCIÓN

En la universidad solemos reunir casi todas las condiciones necesarias para adherirnos a los grandes sueños del mundo y casi a cualquier sueño que parezca grande aunque ignoremos las cuerdas que lo sostienen. ¿Cómo saberlo? La mayoría de nosotros nos encontramos ahí en medio de una antigua desorientación que venimos arrastrando desde tiempos incognoscibles para nosotros mismos.

Muchachada terriblemente eufórica, arrebatada, ilusionada, desencantada, con aliento, sin él, esperanzada, desesperada, decidida, confundida, accidentada y cualquier adjetivo que se quiera insertar en esta serie interminable por infinita. Llenamos el gran terreno universitario como consecuencia de haber sido arrojados a tomar una decisión que en más de las veces nos coloca frente a un panorama incierto y angustioso, pues de esa decisión dependerán muchos de los acontecimientos que sucederán en un futuro próximo.

Esa pasión inquieta y desconcertada es un estallido en el encuentro con otras pasiones igual de vehementes o pasivas, según sea el caso. Estudiantes, profesores, odios, amores, revanchas, deudas antiquísimas, sueños detenidos, otros más alcanzados -algunos de ellos ni siquiera esbozados- se reúnen para trazar durante un tiempo determinado, agujero en el tiempo de cuatro años y medio que dura la carrera, los discursos, las concepciones, los modos de pensar-hacer lo que es propio de su campo, la comunicación, con sus considerables diferencias según la especialidad elegida.

Durante ese intervalo se engendrarán los que, cerrado el corchete, serán expulsados a una vida que transcurre en superficies distintas. Algunos se quedan. Otros alternan entre la vida académica y la vida de afuera. Y están también los que se van. No se sabe con exactitud si se van buscando o esperando. Y si buscan, menos aún se conoce la naturaleza de su búsqueda

o de su pérdida. Y, finalmente ¿qué sabemos además de que se fueron?  
¿Con qué se encontraron?

Mi primera experiencia profesional en una empresa supuso así mi primer gran encuentro con una lógica de vida y de poder que no coincidía con los anhelos que sobre la comunicación yo me había forjado y había forjado, durante cuatro años y medio en las aulas de mi amada universidad con mis también amados profesores.

Lo único que podía pensar en aquel momento era que ahí algo no andaba bien, que ejercer la comunicación del modo en el cual yo la había aprendido en la universidad, es decir, como una alternativa de mejoramiento de los espacios organizacionales, como un saber que propiciaría comunidad y encuentro entre las diferencias, que buscara la cohesión, objetivos comunes, acuerdos, que explorara en sus propias entrañas para modelar un espacio de trabajo en el que de algún modo cupieran o al menos se rozaran las diferencias individuales para poder integrarlas a un proyecto más general e incluyente, se presentaba ya no sólo como una tarea difícil sino casi inconcebible. Habría que reconocer también que esa primera experiencia profesional el área de comunicación organizacional era de reciente creación, apenas se estaba abriendo paso, así que tampoco podía exigírsele demasiado.

Pasó el tiempo, me fui de esa primera empresa y llegué a otra en donde el escenario era casi contrastante. Un equipo sólido. La importancia del área de comunicación era primordial en la organización, pues su contribución al ordenamiento de los empleados alrededor de objetivos en común era casi trascendental. En suma, un área de comunicación cuya práctica era altamente relevante para la empresa, en la medida en la que se tenía un entendimiento de sus posibilidades para dar a un número amplio de personas un sentido de orden y sobre todo y esto era lo más importante, de pertenencia. La práctica comunicativa tenía un lugar importante en esa empresa de consumo en tanto contribuía a construir la identificación de los empleados con ella.

Sin embargo, para mí algo seguía siendo discordante. Ni en una empresa ni otra, yo veía que la comunicación organizacional contribuirá a generar espacios de mayor habitabilidad para los empleados. La comunicación se valoraba y funcionaba dentro de las empresas pero acotada a ciertos fines. Y además, considerar su uso para otros proyectos distintos no se asomaba ni de cerca a ser una posibilidad.

Así, trabajé durante poco más de 6 años en diferentes empresas y cada una me mostraba diferentes estados de la importancia que tenía en ellas la comunicación, pero no otra cosa. Me encargué durante todo ese tiempo de construir discursos y hacerlos circular entre poblaciones de empleados que se entusiasmaban con ellos, en mayor o menor medida, o bien que permanecían indiferentes. Discursos que para mí en ninguno de cada uno de esos años, significaron nada, no eran más que discursos vacíos. No me decían nada, no me comunicaban, ni me motivaban, me entusiasmaban o me hacían sentir ese sentimiento de pertenencia tras cuya construcción nos arrojábamos los comunicólogos. Trabajé tejiendo códigos de identidad que identificaban a los otros pero a los cuales yo jamás quedé identificada. Nunca mi corazón estuvo ahí, porque nada de eso me convocaba.

**Primer momento.** En 2013, participé en un seminario de biopolítica impartido en el STUNAM, en el cuál se trabajarían varios textos de Michel Foucault, un autor al que había tenido deseos de leer desde hacía varios años y por una razón u otra no lo había concretado. El programa ofrecía la bibliografía y uno de los primeros libros a trabajar sería *Vigilar y Castigar*. Lo leí en un formato digital en la oficina en la que me encontraba trabajando en ese momento, las palabras estallaban frente a mi mirada de un modo incontenible, "*Damiens, cadalso, desmembramiento*" un viento helado subió por mi espalda, me sonreí, quise gritar, volteé hacia un lado, hacia otro. Quedé capturada por la lectura y conforme avance en ella, me iba pareciendo cada vez más que la empresa se trataba ante todo de una prisión y que la violencia que se ejercía sobre nuestros cuerpos se había hecho tan discreta y quizá hasta placentera, que ya no se nos ocurría ni interrogarla.

**Segundo momento.** Me integré a ese seminario de biopolítica con un retraso de dos sesiones. No obstante y para mi fortuna, los jóvenes que lo impartían habían tenido el atino de grabar las sesiones y transmitirlos por Youtube. Fue escuchando una de esas sesiones que algo en mí resonó con tanta fuerza que me empujó a buscar en las letras lo que ahí había aparecido en voz, el *homo oeconomicus*, el empresario de sí mismo. No tenía idea de lo que eso significaba, pero eso decía lo que yo vivía en el día a día en la empresa. Con ello llegué al Nacimiento de la biopolítica de Michel Foucault.

Así nació este trabajo. Pensando a la empresa en primera instancia como un aparato que se asemejaba enormemente a la prisión en su concepción y desarrollo, donde la violencia infligida a los cuerpos que administraba se ocultaba tras una noción de humanidad y bienestar que había dejado de experimentarse como tal. Fue por la lectura de este libro que la comunicación apareció ante mí como funcionando al interior de la empresa como una de las técnicas de disciplina empleadas para el sometimiento de los hombres. Sin embargo a pesar del paralelismo que podía encontrar entre un sistema como el carcelario y un sistema como el corporativo-empresarial, se hacía importante identificar de qué modalidad de poder son efecto instituciones como las empresas, en las cuales esas técnicas de disciplina adquirirán un rostro distinto.

Y fue tras la lectura de Nacimiento de la biopolítica que encontré lo que en mi opinión me permitiría leer aquello que había vislumbrado en Vigilar y castigar, pero articulado a una razón de poder fundada en el liberalismo y transformada en el neoliberalismo económico.

De este modo, el objetivo de este trabajo es realizar una lectura acerca de la función que dentro de la empresa desempeña el saber y la práctica comunicativa en el marco del arte neoliberal de gobernar.

Para ello será necesario en principio situar esa lógica de poder de la cual la empresa es un efecto, así como caracterizar su concepción y mecanismos de funcionamiento. Por ello, el primer capítulo estará dedicado a exponer ampliamente algunas nociones de Michel Foucault que son necesarias para



entender el marco en el que se suscribe la empresa. En principio se situará la cuestión del poder tal como la entiende el autor y se hará un repaso por las instancias de reflexión del liberalismo y del neoliberalismo económico, para mostrar porque razones el autor propone que más que doctrinas económicas son un método de pensamiento que se desplaza hacia el gobierno de los hombres. En ese mismo capítulo se expondrá el surgimiento de un empleo sistematizado de las técnicas disciplinarias y el panoptismo como un esquema intensificador de poder. De este modo proponemos que las empresas se inscriben en este contexto como el escenario principal en el que habrá de ejercerse la puesta en escena del drama neoliberal<sup>1</sup> y como las instituciones que encarnan por excelencia el efecto de una concepción económica del poder. Cada uno de los conceptos aquí mencionados se desarrollará ampliamente en este capítulo.

El primer capítulo servirá así de base y argumento para proponer en el segundo capítulo que el saber y práctica comunicativa, no es un saber despreciado por los líderes en las empresas, sino que su lugar dentro de ellas, revela una de las múltiples técnicas a través de la cual esa modalidad del poder, encarnada en la racionalidad neoliberal económica, interviene a los individuos que forman parte de ella, convirtiéndolos al mismo tiempo en el propio soporte por el cual se hace operar y que se presenta de una manera tan transparente a los ojos de propios y extraños que cuestionarlo parecería un acto de insolencia.

Se revisará así, uno de los paradigmas de mayor actualidad, que es el que tiene que ver con la cultura de marca, para mostrar en un caso concreto -que fue la redefinición de la estrategia de negocio en ICA y con ello una renovación de su marca- que la comunicación actúa como una técnica que produce y hace circular discursos de veridicción que contribuyen a sostener una racionalidad de gobierno de los hombres específica. Que el sometimiento de la potencia comunicativa en las empresas es inevitable, pues surge al seno

---

<sup>1</sup> Con drama neoliberal quisimos hacer una metáfora para plantear que el neoliberalismo no es únicamente una teoría económica, sino que al igual que una pieza literaria, supone una forma de representarse la vida humana, incluyendo en su representación, nociones y funciones concretas concebidas para ser actuadas por quienes forman parte de ese libreto.

de una racionalidad económica de gobernar y no sólo no atenta contra ella, sino que contribuye a su perpetuación. La práctica comunicativa se desarrolla sobre la superficie de una modalidad de poder engendrada en el neoliberalismo económico que le da sus coordenadas.

Finalmente, llegando al tercer capítulo nos preguntamos acerca de las condiciones de habitabilidad en una empresa. ¿A qué felicidad y qué habitabilidad sirve de potencia un saber como la comunicación que en colaboración con otras técnicas-saberes, ejercen e intervienen a los sujetos como parte de su modo de operar el poder? ¿qué la hace habitable o qué impide que la empresa sea habitable? ¿qué es aquello que la razón de poder busca domeñar en los hombres sin conseguirlo totalmente? Y ¿cómo es que esto se puede vislumbrar?

La lectura en este punto será únicamente a modo de reflexión ya que no pretendemos profundizar con la complejidad que se requeriría, ciertos conceptos elaborados por el psicoanálisis. Sin embargo, frente al *homo oeconomicus* del neoliberalismo económico que es autónomo y su posibilidad de relación con los otros queda reducida a la producción de satisfacciones promovidas por su actividad de empresa, opondremos al sujeto del inconsciente para mostrar que una relación de satisfacción plena se funda en una ilusión y por lo tanto no tiene garantizado más que su fracaso.

El sujeto del inconsciente muestra una relación de discordancia inmanente entre él y aquello que podría causar la satisfacción de su deseo, y esto que si bien causa su malestar o su inhabitabilidad en los espacios institucionales, pero más aún en la vida misma, es lo que nos permite leer al mismo tiempo que la irrupción de lazos de fraternidad, solidaridad y de amistad entre esos sujetos que a pesar de ser llamados a ejercer un papel concreto en el marco de un pensamiento que promueve una feroz competencia, sin darse o dándose cuenta de ello, aparezcan en su horizonte, como una manera de resistir la dignidad que les arrebatada y empeñan todos los días.

## 1. El telón de fondo: “La empresa: tecnología de poder de un nuevo arte de gobernar”

*¿Puede extrañar que la prisión se asemeje a las fábricas, a las escuelas, a los cuarteles, a los hospitales, los cuales, a su vez, se asemejan a las prisiones?*

*Michel Foucault*

### 1.1 Sobre el poder

Para pensar actualmente o hacer algún tipo de lectura sobre las instituciones, es casi impensable dejar fuera la propuesta de Foucault. Con él se inaugura una nueva metodología, subversiva<sup>2</sup> desde nuestro punto de vista, para plantear cierta historia de las instituciones: suponer que no existen los universales. Hacer historia a partir de esos discursos que quedan encubiertos por el discurso hegemónico del poder que sitúa de manera específica a los sujetos en el entramado de sus relaciones.

La pregunta epistemológica en Foucault para decir algo sobre el poder es ¿cómo? y no ¿qué?, es decir, preguntarse por ¿cómo se ejerce el poder?<sup>3</sup> El poder para Foucault no es una abstracción que le pertenezca de manera exclusiva al estado y sus aparatos, o que se pueda adjudicar a una sola clase dominante o a una figura central; tampoco que pueda atribuirse únicamente a las teorías que hacen posible su conceptualización, ni a la inspiración moral de la que puedan derivar.

El poder de acuerdo con el autor, habría que pensarlo a partir de identificar cómo se ejerce y qué efectos concretos produce en los sujetos, a partir de rastrear los modos por los cuáles un discurso pudo llegar a establecerse

---

<sup>2</sup> Planteamos que es subversiva por los efectos que ella desencadena. Al diseccionar ciertas prácticas sociales a través de las cuales muestra la racionalidad por la cual se hizo posible su articulación hasta asumir la categoría de verdad o falsedad e irrumpir de ese modo en la realidad de las relaciones sociales, sus planteamientos se experimentan, en nuestra opinión, como un cisma que modifica a tal grado la existencia, que no puede vivirse de la manera que hasta entonces se había hecho.

<sup>3</sup> Michel Foucault y la microfísica del poder –Sociología- Educatina <https://www.youtube.com/watch?v=j1cHZhpYw0I>

como lugar de veridicción, cómo la locura llegó a definirse como tal con su consecuente práctica, la sexualidad con sus diversas implicaciones, etcétera. El poder por lo tanto no sería una cosa como tal, sino que se constituiría por un lado, como una red de relaciones múltiples que se van distribuyendo de manera estratégica a todo lo ancho del reticulado social y por otro, por el modo en el que a partir de diferentes tecnologías, interviene de manera exhaustiva, primero en los cuerpos que debe administrar y después en el sujeto particular que debe manufacturar, para hacerlo operar como soporte del mismo poder que lo interviene, produciendo con ello una serie de diversos efectos.

De este modo el poder estaría en constante circulación, atravesando a todos los diferentes sujetos que componen el espacio social. Otro elemento importante es que el poder no solamente es represivo, sino que guarda una relación inédita con el saber, en la medida en que se pregunta ¿cómo producir sujetos?, desde esta perspectiva el poder produce, en su intervención sobre los individuos, saber y sujetos determinados a los que les dicta su actuar a lo largo de su existencia “de hecho, el poder produce; produce realidad; produce ámbitos de objetos y rituales de verdad. El individuo y el conocimiento que de él se puede obtener corresponden a esta producción.”<sup>4</sup>

Por ello, la microfísica del poder propuesta por Foucault tendría que ver con el modo de analizarlo, realizándolo a partir de los efectos concretos que esta red de relaciones de poder tiene en los sujetos, identificar qué clase de sujetos produce con su intervención a partir de los discursos que construye y que validan la realidad de las cosas y cómo va a modelar su conducta en los aspectos más íntimos e ínfimos de su vida. Al respecto el autor señala:

“Hay efectos de verdad que una sociedad como la occidental –y ahora podemos decir la sociedad mundial- produce a cada instante. Se produce la verdad. Esas producciones de verdades no pueden dissociarse del poder y de los mecanismos de poder, porque estos últimos hacen posibles, inducen esas producciones de verdades y, a

---

<sup>4</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 225

la vez, porque estas mismas tienen efectos de poder que nos ligan, nos atan. Lo que me preocupa son esas relaciones verdad/poder/saber/poder”<sup>5</sup>.

Desde nuestra perspectiva lo maravilloso de plantear de este modo el poder permite una despersonalización. El poder está efectuándose en cualquier sujeto siempre que esté inscrito en sus relaciones. Por lo tanto ya no podría ser atribuible únicamente a las personas en las que comúnmente reconocemos su investidura. En el caso de una organización por ejemplo, no sólo el presidente o el director general detentarían el poder, sino que ellos mismos estarían en esta red de relaciones como sujetos efecto de poder. Es decir que el poder no es algo que se detenta, sino de lo que se es efecto. Lo cual no quiere decir que en las organizaciones no haya jerarquías o que los niveles de influencia en las decisiones sean todas iguales, esto sin duda seguirá pasando puesto de lo que se trata es de controlar a una masa múltiple de sujetos, sin embargo, al ser la organización una tecnología de poder que coexiste al lado de otras, es ella misma efecto de una economía que la supera y que es difícilmente localizable en un solo punto. Al respecto Foucault plantea

“Pienso que esto es lo característico de las sociedades que se instauran en el siglo XIX. El poder ya no se identifica sustancialmente con un individuo que lo ejercería o lo poseería en virtud de su nacimiento, se convierte en una maquinaria de la que nadie es titular. Sin duda, en esta máquina nadie ocupa el mismo puesto, sin duda ciertos puestos son preponderantes y permiten la producción de efectos de supremacía. De esta forma, estos puestos pueden asegurar una dominación de clase en la misma medida en que disocian el poder de la potestad individual”.<sup>6</sup>

De esta conceptualización del poder se entiende que las instituciones sean un efecto y soporte de la economía de poder según la época en la que se sitúan y, su transformación o permanencia sea también un correlato de esta misma

---

<sup>5</sup> Michael Foucault, Poder y saber. Entrevista con Shigehiko Hasumi, Paris, 1977 en *El poder, una bestia magnífica. Sobre el poder, la prisión y la vida*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2012, p. 73-74

<sup>6</sup> Jeremias Bentham, El ojo del poder, Michel Foucault en *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, p. 19

economía. Su función está inscrita dentro de cierta lógica que posibilita, en coexistencia con otras instituciones, con otros aparatos, al lado de los discursos que lo organizan, de acuerdo al momento histórico, su efectiva administración sobre los individuos a quienes se dirige. Las instituciones serían modalidades o bien, tecnologías desde las cuales se ejerce el poder, una pieza más en la gran maquinaria de la microfísica del poder.

De ahí que para poder entender las técnicas de las que se valen, cada una en su especificidad, el conjunto de instituciones que tienen existencia material en una sociedad concreta, es necesario identificar a partir de sus efectos en los sujetos, cuál es la economía de poder que justifica su existencia y operación, desentrañar los mecanismos que en relación con el poder que las hace funcionar, ponen en marcha.

## **1.2 Liberalismo económico: nuevo arte de gobernar**

En *Nacimiento de la Biopolítica*, curso dictado por Michel Foucault en el *College de France* entre enero y abril de 1979 y cuyas clases se establecen en el volumen que lleva por título éste nombre, el autor aclarando la metodología que emplearía -que consiste en pensar qué historia es posible construir sobre determinadas cuestiones, a partir de dirigirse no al análisis de las categorías universales existentes en torno a ellas para abordarlas, sino al contrario partir de la revisión de las prácticas que surgen de estas mismas categorías y que se ejercen sobre los hombres- para investigar al liberalismo como sistema de pensamiento que llega a constituirse como el fundamento y antecedente de un nuevo arte neoliberal de gobernar, hace un recorrido por las diversas condiciones suscitadas desde comienzos del siglo XVIII para mostrar el punto crucial en donde, desde su perspectiva, se lleva a cabo un viraje en la instancia de reflexión del gobierno de los hombres que se caracteriza por comenzar a esculpir el comportamiento humano con el cincel de la economía.

Habría que comenzar por explicar entonces a qué se refiere Michel Foucault cuando habla de un nuevo arte de gobernar. Al respecto el autor explica

“interpreté esta expresión “arte de gobernar” en un sentido muy restringido, pues utilicé la palabra misma “gobernar” dejando de lado

“las mil maneras, modalidades y posibilidades que existen de guiar a los hombres, dirigir su conducta, constreñir sus acciones y reacciones, etc.” [...] Y no tomé en consideración, [...] más que el gobierno de los hombres.”<sup>7</sup>

Eso es por el lado de lo que corresponde al empleo que él hace de la palabra gobernar, que entiende más cómo una forma de estudiar el modo de conceptualización de una serie de prácticas encaminadas a guiar a los hombres, que a la investigación histórica de los personajes, es decir de los gobernantes y los hechos suscitados durante su gobierno. Y es que esta expresión que el autor adopta es una consecuencia directa de su muy particular estilo de abordar la construcción histórica de ciertas nociones que no se quedan en el campo exclusivo de la abstracción, sino que como ya lo mencionamos tienen sus respectivas prácticas. Éstas últimas son las que son visibles para los hombres, en la medida en que se efectúan sobre sus cuerpos, pero lo que permanece invisible, lo que subyace a esas prácticas creadas por un sistema de pensamiento concreto, es el modo en el cuál ellas fueron concebidas, cómo fueron armadas y bajo qué lógica hacen irrumpir en la realidad algo que era inexistente; es esto precisamente lo que interesa a Michel Foucault.

Tal como lo hiciera en el caso de la historia de la prisión, en la que al autor lo que le interesaba era mostrar esa instancia de reflexión, como él mismo la denomina -y que no es fácilmente localizable en un punto concreto de la historia, sino que es un continuo en formación que obedece a la convergencia de fenómenos múltiples- por la cual se hizo posible el establecimiento del encierro en una institución carcelaria como símbolo de castigo. Anteriormente eso no sucedía, ¿qué lógica da cuenta de que se haya llegado a ello? De que el encierro irrumpiera en lo real haciendo aparecer nuevas categorías como delincuencia, peligro, criminal, etcétera, que en efecto nominan nuevas realidades antes inexistentes. Eso es lo que se interroga el autor, pero lo va desentrañando a partir de las prácticas diseñadas para castigar a los hombres, de sus mecanismos y rituales.

---

<sup>7</sup> Michael Foucault, Clase del 10 de enero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 16

Bien, entonces, partiendo de este presupuesto y según el mismo autor lo expresa, a él no interesa la historia de los gobernantes ni la manera en la que gobernaron, tampoco la forma en la que ciertas categorías relacionadas con el ejercicio de gobernar, como por ejemplo Estado, instituciones, poder, etcétera, se han ido redefiniendo a lo largo de los siglos, sino más bien, hallar en el ejercicio pleno de, en este caso, la práctica gubernamental la racionalidad que la engendró y que le da sentido a su actuación. No la mutación cronológica de los conceptos sino la razón que los gestó, a ellos y a sus implicaciones en la vida de los hombres.

Es decir que, a partir de desentrañar las prácticas concretas que surgen en el marco de un modo de gobierno específico, mostrar lo que ellas revelan acerca de los elementos que se articulan en una razón concreta que las configura y les da su sentido, con el afán de hacer un gobierno mejor de los hombres. A este modo que tiene que ver con una reflexión meditada sobre cómo hacer un buen gobierno, es a lo que Foucault denomina “arte”. El autor lo explica así:

“Quise estudiar el arte de gobernar, es decir, la manera meditada de hacer el mejor gobierno y también, y al mismo tiempo, la reflexión sobre la mejor manera posible de gobernar. Traté [...] de aprehender la instancia de la reflexión en la práctica de gobierno. [...] Querría determinar de qué modo se estableció el dominio de la práctica del gobierno, sus diferentes objetos, sus reglas generales, sus objetivos de conjunto para gobernar de la mejor manera posible. En suma, es el estudio de la racionalización de la práctica gubernamental en el ejercicio de la soberanía política”<sup>8</sup>

Entonces podemos entender que arte de gobernar se refiere a ese modo por el cual se reflexiona, se discute, se ajusta, se fijan estrategias, se corrigen, en suma, se va tejiendo una manera singular de conceptualizar lo humano y su hacerse cargo de eso humano hasta llegar a definirse como el método que prevalece por encima de otros para conducir a los hombres. Como bien lo aclara el autor desde el comienzo, no desconoce que existen miles de maneras para pensar el gobierno de los hombres y aunque pueden coexistir

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 17



en un tiempo y espacio definidos, hay un método que puede establecerse como hegemónico.

De este modo, en este curso, *Nacimiento de la Biopolítica*, Michel Foucault va mostrando los caminos por los cuáles se hace posible el surgimiento de una “transformación importante que caracterizará a la razón gubernamental moderna”<sup>9</sup> y que según el autor “se puede situar e identificar a mediados del siglo XVIII”<sup>10</sup> .

Lo que le interesa a Foucault es desentrañar a través de la interrogación, del análisis de la práctica gubernamental, los mecanismos que hacen operar un modelo de gobierno. Ir localizando y situando los elementos por los cuáles llegó a extenderse y dominar ese modo y no otro, de concebir cierta clase de gobierno de los hombres de manera generalizada. De identificar ese cierto tipo de racionalidad que permitiría ajustar la manera de gobernar a algo denominado liberalismo y posteriormente neoliberalismo. Señala el autor “el problema consiste en saber cómo se desarrolla esa manera de gobernar, cuál es su historia [...], cómo se extiende a tal o cual dominio, cómo inventa [...] nuevas prácticas; [...]”<sup>11</sup>

Bien, ¿qué quiere decir para Foucault o qué quiere decir él, cuando habla de liberalismo? Para nuestro autor las cosas no son sencillas, ni pueden acotarse al uso de una definición específica, su metodología exige ir situando una serie de aspectos, de fenómenos, de contextos, etcétera, que expliquen el surgimiento de una noción como esa. Vamos a ver que para Foucault el surgimiento de una nueva razón de gobierno acontece en un momento que tiene que leerse desde distintos puntos de intersección. Para él será preciso, antes de dar cuenta de qué es propiamente el liberalismo, situar las condiciones que hicieron posible su aparición. ¿Qué la hizo posible? ¿Por qué y cómo, aquello que hizo posible su aparición permitió tal transformación a nivel de la razón de gubernamental? ¿Cuáles fueron sus puntos de anclaje? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuáles sus consecuencias?

---

<sup>9</sup> *Ibíd.* p. 18

<sup>10</sup> *Ibíd.* p. 18

<sup>11</sup> *Ibíd.* p. 21

Esas son las interrogantes que nuestro autor va resolviendo para presentar una elaboración histórica del liberalismo como arte de gobernar que pueda tener consecuencias políticas. Consecuencias políticas en tanto que la historia o mas bien la crítica que Foucault pretende elaborar “consiste en determinar en qué condiciones y con qué efectos se ejerce una veridicción, es decir, una vez más, un tipo de formulación dependiente de ciertas reglas de verificación y falseamiento”<sup>12</sup>. Veridicción, como función de un cierto régimen de verdad. Régimen de verdad que para nuestro autor es aquello, es esa instancia de reflexión que “pudo hacer que lo que no existía (la locura, la enfermedad, la sexualidad”<sup>13</sup>, el empresario de sí mismo, etcétera) “se convirtiera sin embargo en algo”<sup>14</sup> y que en el acoplamiento con una serie de prácticas que se alinean a él, “forma un dispositivo de saber-poder que marca efectivamente en lo real lo inexistente, y lo somete en forma legítima a la división de lo verdadero y lo falso.”<sup>15</sup>. Entonces de acuerdo con Michel Foucault, lo que permitió esta transformación en la razón gubernamental, en tanto instrumento intelectual, fue la economía política.

Ello en tanto surgió en el propio seno de una razón gubernamental a la cual servía como instrumento para perfeccionarla y para llevarla a alcanzar sus objetivos. Durante los siglos XVI, XVII y comienzos del XVIII, la razón gubernamental hegemónica que era la razón de Estado se caracterizaba esencialmente por dos aspectos: El primero de ellos era la búsqueda de una autolimitación en relación con los otros estados europeos a fin de mantener un equilibrio entre ellos, en términos de acumulación de riqueza y de dominio político geográfico, para evitar el retorno a un régimen imperialista como los que se vivieron en siglos anteriores. Y el segundo y que es en parte consecuencia del primero, es mantener hacia su interior un gobierno de poder ilimitado respecto de sus súbditos y mantener con ello un estado de orden necesario para alcanzar el equilibrio externo perseguido.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.* p. 54

<sup>13</sup> *Ibíd.* p. 37

<sup>14</sup> *Ibíd.* p. 37

<sup>15</sup> *Ibíd.* p. 37

En este sentido la economía política pudo constituirse como esa instancia de reflexión por la cuál se irían planteando los principios lógicos que guiarían la práctica gubernamental ya que era la principal herramienta a través de la cual la razón de Estado diseñaba las estrategias para su enriquecimiento. La economía política “procuraba garantizar de manera conveniente, ajustada y siempre beneficiosa la competencia entre los Estados”<sup>16</sup> y se proponía “el objetivo del crecimiento simultáneo, correlativo y convenientemente ajustado de la población [...] y de los artículos de subsistencia”<sup>17</sup>.

Siguiendo a Foucault la primera economía política fue la de los fisiócratas. De acuerdo con él “sobre la base de su análisis económico llegaron a la conclusión de que el poder político debía ser un poder sin limitación externa, sin contrapesos externos, sin frontera que surja de otra cosa que de sí mismo, y dieron a esto el nombre de despotismo. 12<sup>18</sup>. Esto resulta fundamental pues de ahí se va a desprender el principio que soportará esa nueva razón gubernamental: la autolimitación de su práctica gubernamental desde el corazón de su propia práctica en función de los objetivos que un gobierno se haya propuesto alcanzar.

Por otro lado, los fisiócratas según lo señala Foucault, plantean que habría un cierto naturalismo en los mismos procesos económicos, es decir que existiría una ley natural que de manera espontánea haría funcionar correctamente los mecanismos del sistema económico sin que fuera necesaria la intervención de un agente externo como el Estado, con lo cual éste último tendría como función únicamente dejar que los expertos sobre este juego de las leyes naturales por las cuáles la economía sigue libremente su curso, las hicieran de su conocimiento a fin de que éste tuviera una base sobre la cuál decidir que debería o no hacer, en qué momento preciso intervenir y cuando no hacerlo. Al respecto señala Foucault “la práctica gubernamental sólo podrá hacer lo que debe hacer si respeta esa naturaleza. Si la perturba [...] surgirán

---

<sup>16</sup> *Ibíd.* p. 31

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 31

<sup>18</sup> *Ibíd.* p. 31

de inmediato consecuencias negativas. Habrá éxito o fracaso que son ahora el criterio de la acción gubernamental, y ya no legitimidad o ilegitimidad.”<sup>19</sup>.

Este naturalismo del sistema económico que en un origen estaba más vinculado a la relación del hombre con la tierra y cuya propuesta era que la única riqueza que podía considerarse como tal, era aquella producto del trabajo de la tierra, va a servir sin embargo como el fundamento de una razón gubernamental que no obstante no encuentra en la tierra, es decir en la agricultura, el espacio en el que hará sopesar tal tesis, del menor gobierno, del *laissez faire*<sup>20</sup>, de este dejar hacer libremente a las leyes naturales del sistema económico, sino que lo encontrará más bien en el mercado. Para Foucault “es este momento el que plantea con claridad el principio de la autolimitación de la razón autogubernamental”<sup>21</sup>. La razón del menor gobierno como principio de organización de la razón de Estado.

En suma, la economía política no se presentaba como una fuerza de oposición a la razón de Estado, sino que buscaba, gestada en su propio seno, definir los alcances y los límites que un modelo de gobierno y su ejercicio deberían tener en materia económica y en consecuencia sobre cómo eso afectaría a los hombres.

Ahora bien, con este principio de autolimitación Michel Foucault nos muestra también que se va a ir transitando progresivamente de una instancia de reflexión jurídica a una instancia de reflexión económica, lo cuál no quiere decir que ésta última no pase por la necesidad de ser suscrita a través de un marco jurídico, pero ya no es éste último el que la organiza sino al revés. Esto quiere decir que los rasgos para limitar desde el interior la práctica gubernamental ya no van a estar fundamentadas en cuestiones de derecho sino de hecho; el hecho del éxito o fracaso económico en relación con el mucho o poco gobierno. Incluso para Foucault, el asunto de pensar críticamente la formación del liberalismo como un nuevo arte de gobernar, pasa también por situar cómo fue posible el surgimiento de este

---

<sup>19</sup> *Ibíd.* p. 33

<sup>20</sup> Wikipedia (20 de mayo de 2015). Fisiocracia. Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fisiocracia>.

<sup>21</sup> *Ibíd.* p. 38-39

desplazamiento de un régimen de jurisdicción que limitaba desde el exterior la esfera de actuación del poder soberano, a partir de los criterios de veridicción legitimidad o ilegitimidad, a un régimen de verdad que regula desde el interior, teniendo como lugar de validación o falseamiento de esa práctica, el comportamiento del mercado.

Ahora bien, si la economía política fue la instancia de reflexión que relevó a esa otra instancia jurídica en la función de construir los lineamientos que darían forma y delimitarían las fronteras de actuación de la razón gubernamental, en efecto, nos señala Foucault, no fue tanto por la genialidad de los economistas sino por el hecho de que ya existía un espacio, un lugar privilegiado sobre el cuál la práctica de gobierno ejercía todo su influjo; ese lugar era el mercado.

Siguiendo al autor, el mercado hasta el siglo XVII funcionaba como un lugar de justicia, puesto que, teóricamente, lo que se tenía que garantizar en ese espacio era una distribución lo más justa posible de las mercancías que se producían, al tiempo que se intentaba proteger a los compradores de un posible fraude. En torno a lo que debería suceder ahí, como debería estar reglamentado, qué si estaba permitido qué no, su desarrollo, sus relaciones, procedimientos, condiciones, etcétera, en torno a ello se erigían las reflexiones de la economía política en tanto era el lugar por excelencia de intervención y vigilancia gubernamentales, como señala Foucault era un lugar “investido de una reglamentación extremadamente proliferante y estricta”<sup>22</sup>. Ahora bien, a partir del siglo XVIII, la respuesta a este exceso de gobierno, se da desde sus propias entrañas. Indica Foucault

“Y en vez de seguir saturando ese lugar de formación de verdad de una gubernamentalidad reglamentaria indefinida, va a reconocerse - y es aquí donde suceden las cosas- la necesidad de dejarlo actuar con la menor cantidad posible de intervenciones para que,

---

<sup>22</sup> Michael Foucault, Clase del 17 de enero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 46

justamente, pueda formular su verdad y proponerla como regla y norma a la práctica gubernamental”<sup>23</sup>.

Esta modificación en la reflexión a propósito de las condiciones, las reglas y los mecanismos, en suma de la lógica fundamental y práctica que habrían de valer de aquí en adelante no únicamente para la operación del mercado sino también y principalmente para reglamentar la práctica gubernamental, es lo que nuestro autor identifica como el primer punto de anclaje para el liberalismo como nuevo arte de gobernar. Es como si tras un largo periodo de constricción, ese espacio que se encontraba de tal modo sofocado por una regulación excesiva, hubiese dado un astuto revés diciendo algo así como: Mira, tu deseas crecimiento y riqueza para tu población ¿cierto?, pero al mismo tiempo obstaculizas la actividad por la cuál puedes llegar a ello, entonces, deja actuar a lo que en sí mismo está regido por las leyes de la naturaleza y tus propósitos te serán concedidos.

Y el punto sobre el cuál Foucault va a llamar sobre todo la atención, es sobre el asunto de la verdad, de que el mercado se instituya como espacio de legitimación de la práctica gubernamental en función de las proposiciones de lo verdadero y lo falso. ¿De qué se trata esa verdad? Si el sistema económico tiene asegurado su funcionamiento idóneo por una ley natural y para mostrar esto sólo habría que dejarlo actuar libremente, entonces en esta medida

“Cuando se lo deja actuar por sí mismo, en su verdad natural [...], permite la formación de un precio [...] verdadero. [...] Será cierto precio que va a oscilar en torno del valor del producto. [...] La importancia de la teoría de la relación precio-valor, se debe al hecho de que, permite a la teoría económica apuntar a algo que ahora será fundamental: que el mercado debe revelar algo semejante a una verdad”<sup>24</sup>.

El precio-valor funcionaría entonces como el símbolo de una verdad de esa ley natural, de esos mecanismos espontáneos, que aseguran el funcionamiento del sistema económico, de una verdad que expresaría la relación adecuada entre costo de producción y amplitud de la demanda.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* p. 46

<sup>24</sup> *Ibíd.* p. 49

“El mercado, en la medida en que a través del intercambio permite vincular la producción, la necesidad, la oferta, la demanda, el valor, el precio, etc., constituye un lugar de verificación y falseamiento de la práctica gubernamental”.<sup>25</sup> No hay que olvidar que la concepción fisiócrata que plantea una ley natural que promueve el buen funcionamiento del sistema económico de manera espontánea, prescribe al mismo tiempo una “armonía de las leyes humanas con las leyes de la naturaleza”<sup>26</sup>. Los individuos “están ligados a esta naturalidad económica y su número, su longevidad, su salud, su manera de comportarse, mantienen relaciones complejas y enredadas con esos procesos económicos”<sup>27</sup>. Por ello el mercado se constituye como lugar de verificación de la práctica gubernamental en tanto ella es en primera instancia la encargada del gobierno de los hombres, de esos hombres que ya empiezan a aparecer impregnados o enlazados inexorablemente a esta naturalidad económica. Esta noción también es por la cual se permitirá que en el fondo no sean tanto los individuos como la evidencia del análisis económico la que se convierta en la referencia primordial para las decisiones estratégicas y prácticas que se definan en ese nuevo arte de gobernar, pues si ya los individuos están ligados desde siempre a esa naturalidad económica, se los puede abordar entonces sin inconveniente alguno desde el ámbito del análisis económico, lo humano pasará a un plano secundario en tanto se podrá saber de él, vía su proyección en la escena general del comportamiento económico.

El segundo punto de anclaje tal como lo denomina Foucault en este nuevo arte de gobernar liberal se ubica en el asunto de la utilidad. Habíamos revisado que el nuevo arte de gobernar liberal se caracteriza principalmente por esa autolimitación que se engendra desde su propia práctica en función de sus objetivos. Ahora bien, el criterio que va a funcionar como medida para determinar los alcances y límites de la actuación gubernamental en cada uno de los ámbitos que esta intervenga será la utilidad. En términos de salud por ejemplo, la pregunta se le plantearía del siguiente modo: la construcción de ese proyecto de infraestructura hospitalaria ¿es útil? Y esto tendría que

---

<sup>25</sup> *Ibíd.* p. 49

<sup>26</sup> Wikipedia (20 de mayo de 2015). Fisiocracia. Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fisiocracia>.

<sup>27</sup>

responderse en función de los intereses colectivos, es decir de la agenda marcada no por el gobierno, sino para el gobierno del que se trate. La problemática aquí es ubicar ¿qué son esos intereses colectivos? ¿para quién son interesantes? ¿quién los ha fijado?. Dice nuestro autor “plantear a un gobierno en cada momento de su acción, a propósito de cada una de sus instituciones, viejas o nuevas, la pregunta: ¿es útil, para qué es útil, en qué límites es útil, a partir de qué se torna inútil, a partir de qué se torna nocivo?”<sup>28</sup> será la medida para calificar su desempeño en términos de competente o incompetente. Será la medida para señalarle lo que hay que hacer o dejar de hacer.

Este asunto de la utilidad por otra parte es a través del cual se hace claramente manifiesto el desplazamiento de una instancia jurisdiccional como reguladora de la práctica de gobierno, en la que lo que se ponía en juego, era por un lado la legitimación o no del ejercicio del poder oponiéndola a la cuestión de los derechos del hombre, hacia una instancia de veridicción con base en el mercado. En el nuevo arte liberal de gobernar Foucault nos muestra que la utilidad será la instancia de reflexión o más bien el filtro por el que se hará pasar de ahora en adelante ese ámbito jurídico. No es que la cuestión de derecho se borre o se anule, es que hay un desplazamiento en los lugares por los cuales se organiza esa dimensión y la utilidad va a constituir a partir del siglo XVIII el lugar por el cual se formula la legalidad de la práctica gubernamental.

Hay otro punto de anclaje o bien, otra característica más de este nuevo arte de gobernar liberal, que es desde nuestro punto de vista la más impresionante: “Una racionalidad gubernamental cuyo horizonte es el planeta entero”<sup>29</sup>, Foucault sintetiza, en nuestra opinión, en esta frase, aquello de lo que realmente se trata el liberalismo. Si definir una autolimitación como principio de la práctica gubernamental por parte de algunos estados europeos, que después tendría un alcance mucho más amplio, fue posible, se

---

<sup>28</sup> *Ibíd.* p. 60

<sup>29</sup> Michael Foucault, Clase del 24 de enero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 75



debió también a esta característica que tiene que ver con definir esa autolimitación en función de sus objetivos gubernamentales.

Y bien, ¿cuáles eran esos objetivos gubernamentales? Foucault se refiere a ello como la “posición de Europa como región de desarrollo ilimitado con respecto a un mercado mundial”<sup>30</sup> ¿Qué quiere decir esto? Habíamos expuesto más arriba que de acuerdo con Foucault, desde los siglos XVI y XVII uno de los aspectos principales de la razón de Estado era mantener un equilibrio en términos de enriquecimiento y competitividad entre los otros estados europeos. En ese marco tal equilibrio o el mantenimiento de la paz, podía asegurarse únicamente a través de un control ilimitado de sus respectivas poblaciones. Ahora bien, esta transformación suscitada en el ámbito del mercado por la cual dejó de ser un lugar investido de reglamentaciones estrictas para convertirse en un espacio regulado por una ley natural al cual había que dejar actuar por sí mismo, va a tener implicaciones también en el modo en el que los estados europeos definen su balanza equilibrada.

La cuestión es mucho más complicada que esto, pero para ir avanzado algo diremos que podría hacerse una analogía con un grupo de pequeños que ante su imposibilidad de dejar de violentarse entre ellos mismos como causa y resultado de su competencia por un objeto preciado que se ubica en un mismo espacio reducido, repentinamente inventan un lugar exterior a ellos que pueden organizar, seccionar y definir como el nuevo campo de su búsqueda y aliarse en torno a esa idea. Los otrora enemigos, digamos no se vuelven amigos, pero al menos, vía una terceridad, se vuelven socios en una nueva empresa que les resta algo de hostilidad al presentarles un objeto exterior a ellos y de grandes alcances, sobre el cual concuerdan asignarse como un asunto en el que podrán actuar en común.

Vamos a ver, esta redefinición del sistema económico pensado como algo cuya naturalidad es dejarlo actuar por sí mismo para que funcione y cuyo espacio de verificación de esa ley natural se evidenciaría en el desempeño del mercado, es algo que estaría en armonía con las leyes naturales del

---

<sup>30</sup> *Ibíd.* p. 81

hombre, con lo cual, en todo el mundo debería funcionar exactamente del mismo modo *¡voilà!*<sup>31</sup>. El mundo aparece necesariamente como ese mercado ilimitado sobre el cual poner en operación esos juegos, esos mecanismos económicos que, de cualquier manera, son naturales, en tanto que la naturaleza ha querido que sean de ese modo y no de otro. Nos dice Foucault, este es el momento en el que irrumpe una nueva idea de Europa, una idea del enriquecimiento colectivo, pero no un enriquecimiento de unos a costa del empobrecimiento de otros –claro en su panorama esos otros los constituían ellos mismos, es decir, sólo los estados europeos- sino un enriquecimiento en el que el progreso de los unos vaya aparejado con el progreso de los otros. Un enriquecimiento simultáneo y correlativo de los estados europeos, eso sería ahora el garante de una paz perpetua.

Y bien, ¿cómo lograrlo? La respuesta la hallaron en el mundo. Esos rincones del mundo que otrora habían consistido en su fuente de saqueo y que tenía por consecuencia hacer a unos mucho más ricos y superiores que otros, se convirtió ahora en un mercado potencial. Al respecto señala Foucault

“para que esa libertad de mercado pueda desenvolverse en un juego de competencia que busca asegurar un enriquecimiento recíproco, correlativo o más o menos simultáneo de los países de Europa, se invita a una mundialización del mercado. El mundo entero se convierte en un mercado potencial.”<sup>32</sup>

Y en relación a aquel estado de carnicería permanente en la que vivían los estados europeos nos dice lo que permite a Europa salir de su estado de guerra permanente entre sus estados por las riquezas es la invención del espacio económico mundial. Este término de invención es precisamente lo que Foucault denomina en su metodología, mostrar como algo inexistente se inscribe en lo real como existiendo y con valor de verdad.

Esto para nada esta fuera de vigencia, hoy seguimos escuchando teorizar de países como el nuestro, de países de América Latina y Asia, como los dichosos mercados emergentes. Como bien señala nuestro autor “Europa y

---

<sup>31</sup> Onomatopeya francesa que expresa admiración y significa ¡ahí está!

<sup>32</sup> *Ibíd.* p. 73

los europeos serán los jugadores y, el mundo será la apuesta. El juego está en Europa, pero la apuesta es el mundo.”<sup>33</sup>.

Entonces para resumir, el liberalismo para Foucault constituye esa instancia de reflexión, ese núcleo complejo de intelectualidad, que se construye al interior de una razón de gobierno que la precede y que es la razón de Estado, introduciendo nuevos principios, formas y prácticas para organizar lo que implica el ejercicio de un gobierno. El liberalismo es algo que se produce como consecuencia de la existencia de una conexión directa entre la razón de Estado y la economía política, cuyo principio se ubica en la fijación de los límites de la práctica gubernamental desde su propio interior, es decir de una autolimitación o más bien una autorregulación que se determina en función de los objetivos de ese gobierno.

Una autolimitación cuyo campo de actuación o más de competencia va a estar estrechamente ligado a una noción de utilidad. Una razón gubernamental que autolimitará su práctica y la de las instituciones que de ella se bifurquen, con base en el principio de la búsqueda de sus intereses, cuestión por la cuál el tema de la utilidad cobrará singular importancia, pues se instituirá como el punto de referencia para su actuación: esto que quieres hacer es para tu intereses ¿útil o inútil?.

Cabe destacar que no es que las cosas se sucederían exactamente en este orden, de hecho Michel Foucault insiste bastante en precisar que esta relación o conexión entre un régimen de verdad que sería encarnado por la economía política y un nuevo arte de gobernar representado por el liberalismo, es una relación poliédrica, que tendría que pensarse en la intersección de sus diferentes puntos. El objetivo de presentarlo de tal manera fue para facilitar la esquematización de dichos puntos.

### **Algunas consecuencias del arte liberal de gobernar**

Bien, hemos expuesto de manera muy general aquello que para Foucault está en juego cuando habla de liberalismo como nuevo arte de gobernar o de esos aspectos que precisa revisar para proponer una historia crítica de las

---

<sup>33</sup> Ibíd. p. 74

condiciones que hicieron posible su aparición, de aquello que posibilitó que el liberalismo como algo inexistente hiciera su irrupción en la realidad efectuándose a través de una serie de prácticas.

Hay una noción en la que Foucault pone singular énfasis por las consecuencias que a partir de ella se van a efectuar y que el autor intenta mostrar. Nos dice que la categoría de "interés" va a ser de relevancia en la medida que engloba lo que tendría que ver con el mercado y la utilidad, es "principio de la primera y criterio de la segunda"<sup>34</sup>. Plantea lo siguiente "el arte liberal de gobernar, se verá forzado a determinar con exactitud en qué medida y hasta qué punto el interés individual, los diferentes intereses, individuales en cuanto divergen unos de otros y eventualmente se oponen, no constituyen un peligro para el interés de todos"<sup>35</sup>.

Al asumir el nuevo arte liberal de gobernar la función de gestor, por decirlo de alguna manera, de ese cuidado de los intereses, despliega esa noción de peligro que hace notar Foucault. ¿Y qué es lo que finalmente puede estar en peligro? ¿Qué es aquello que sería amenazado? Pues es ni más ni menos que la libertad.

"Si por un lado, el liberalismo es un arte de gobernar que en lo fundamental manipula los intereses, no puede -y esta es la otra cara de la moneda- manipularlos sin ser al mismo tiempo el administrador de los peligros y de los mecanismos de seguridad/libertad, del juego de seguridad/libertad que debe garantizar que los individuos o la colectividad estén expuestos lo menos posible a los peligros"<sup>36</sup>.

Pero sólo puede experimentarse una noción de lo peligroso en la medida en la que se plantee cierta "amenaza" a la libertad y no hay que perder de vista que en el marco liberal ésta última no es algo que tenga existencia por sí misma, que sea un derecho de los hombres, sino que se está fabricando continuamente. La noción de la libertad como una condición de atributo o derecho humano es en esencia una invención del liberalismo. Si se disipa

---

34

35 *Ibíd.* p. 85

36 *Ibíd.* p. 86

esta ficción, la peligrosidad carecería de sentido. “No hay liberalismo sin cultura del peligro”<sup>37</sup>. Peligro de vivir, de enfermar, de envejecer, de lo criminal, de la quiebra financiera, de soñar, de la inestabilidad económica, en fin. Paranoia colectiva.

Al respecto de esa fabricación de la libertad, Foucault explica el porqué decide emplear el término liberal. Aunque es extensa la cita, consideramos que es importante indicarlo:

“Esa práctica gubernamental no se conforma con respetar tal o cual libertad, garantizar tal o cual libertad. Más profundamente es consumidora de libertad y lo es en la medida en la que sólo puede funcionar si hay una serie de libertades: mercado, vendedor, comprador, propiedad, discusión, expresión, etc. En esta medida la nueva razón gubernamental es consumidora y productora de esos ámbitos de libertad.

El liberalismo no formula: "sé libre". El liberalismo plantea simplemente lo siguiente: voy a producir para ti lo que se requiere para que seas libre. Voy a procurar que tengas la libertad de ser libre.

En el corazón mismo de esa práctica liberal se instaura una relación problemática, siempre diferente, siempre móvil entre la producción de la libertad y aquello que, al producirla amenaza con limitarla y destruirla. Pues la producción de la libertad, de cada una de las libertades nace con sus respectivas regulaciones.”<sup>38</sup>

Este nacimiento, invención, fabricación, producción, como queramos llamarla de la libertad con sus respectivas regulaciones será fundamental para entender una, no sabemos si de las principales consecuencias, pero al menos sí de las más importantes para lo que funciona como marco de nuestro trabajo, se trata del asunto de los controles, de las restricciones.

La paradoja del arte liberal de gobernar es que en la medida en que inventa libertades, inventa su contrapartida, su respectiva restricción, “*eres libre sí y solo sí te sometes a...*”, en dónde quizá una posible pregunta para

---

<sup>37</sup> *Ibíd.* p. 87

<sup>38</sup> *Ibíd.* p. 84

desarticular este mecanismo ilusorio sería replantear el asunto de la libertad. Como sea, el hecho es que en el marco del liberalismo la cuestión de la libertad opera de esa manera que crea tanto más libertad en la medida en que diseña mecanismos de sometimiento tanto más exhaustivos. Foucault plantea esta consecuencia del siguiente modo, “una formidable extensión de los procedimientos de control, coacción y coerción que van a constituir la contrapartida y el contrapeso de las libertades”<sup>39</sup>.

Un ejemplo de ello podría pensarse en relación a la libertad económica: para acceder a ella un individuo tiene que someterse a una serie de controles o regulaciones que lo verificarán primero, como sujeto económico, como por ejemplo ser ciudadano en primera instancia de algún país, haberse formado según una profesión validada en el marco del arte de gobernar como productiva, emplearse en alguna institución o por su cuenta, en el primer caso someterse entonces a la legalidad que establezca la corporación, horarios, conductas, filosofía, códigos de vestimenta, etcétera. En el segundo caso, cumplir con las estipulaciones gubernamentales, registrar la empresa, registrar el espacio físico de sus operaciones, tramitar el uso de suelo, pagar los impuestos correspondientes, si se tiene personal hacer la gestión correspondiente para darles la seguridad social, cumplir una normativa en términos protección civil y así hasta agotar las condiciones necesarias y las posterior vigilancia por parte de las instituciones a las que tendrá que someterse una vez arrancada la empresa. Esto dentro del marco de las regulaciones. Es por estas consecuencias que Michel Foucault sintetiza así lo que entiende por liberalismo:

“el liberalismo, tal como yo lo entiendo, ese liberalismo que puede caracterizarse como el nuevo arte de gobernar conformado en el siglo XVIII, implica en su esencia una relación de producción/destrucción con respecto a la libertad [...]. Es preciso por un lado producir la libertad, pero ese mismo gesto implica que, por otro, se establezcan limitaciones, controles, coerciones, obligaciones apoyadas en amenazas, etcétera.”<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibíd.* p. 87

<sup>40</sup> *Ibíd.* p. 84

### **1.3 Neoliberalismo económico: La inversión en el nuevo arte de gobernar.**

De acuerdo con Foucault el neoliberalismo económico, lejos de representar una continuidad de la doctrina liberal, encuentra su fundamento en una inversión del principio de éste. El autor propone que si bien la doctrina liberal planteaba a la práctica gubernamental un “dejar hacer” a partir del cual, la dimensión económica se presentaba como un agente autoregulador que señalaba al gobierno en qué mecanismos económicos si intervenir y en cuáles no, con la finalidad de que ese espacio privilegiado que era el mercado siguiera su curso natural, cuestión que garantizaría su éxito o fracaso, el neoliberalismo lleva a cabo reformulaciones que lo hacen convertirse en otra cosa, efectuando con ello, modificaciones en la razón de gobierno.

Foucault encuentra en el neoliberalismo una suerte de inversión de lo que constituía la lógica del liberalismo en tanto formación de una nueva razón de gobernar. Inversión puesto que si en el liberalismo se trataba de limitar al Estado desde su propia instancia de reflexión encarnada por la economía política, es decir, de marcarle las fronteras de su actuación, de su competencia e incompetencia, sobre ese espacio privilegiado que era al mercado, en el neoliberalismo esta inversión consiste en que de elemento de autolimitación del Estado, que suponía el liberalismo, se convierte a partir del siglo XX en condición y elemento fundador y legitimador del Estado.

En el neoliberalismo no se trata de que el Estado no intervenga y se contente únicamente con vigilar que la naturalidad del mercado transcurra efectivamente, sino que intervenga en la medida en que será su responsabilidad garantizar, velar por y sobre todo crear para el mercado las condiciones necesarias para que esos mecanismos de competencia puedan seguir produciendo efectos benéficos para las sociedades.

En nuestra opinión y siguiendo la reflexión de Foucault, el neoliberalismo sería en todo caso un paso más, un paso más dado en esa empresa por la cual se va desplazando al Estado en su función de rector de una razón para el gobierno de los hombres o más bien, se le desplaza hasta convertirlo en otra

cosa distinta, no sin función en la práctica gubernamental, sino siendo el instrumento por el cual se hace posible gobernar ya no para los hombres sino para el mercado, sin que por ello se deje de intervenir a los hombres. El primer paso con los liberales se expresó en el “*dejados hacer*” para posteriormente con los neoliberales articular algo así como “*haced para nosotros*”.

Esta inversión es posible de acuerdo con Foucault por varias razones y es preciso tomar como base de las transformaciones teóricas, para pensar desde una óptica renovada el mercado, el análisis económico y por ende la función de la razón de gobierno en todo ello, los desarrollos llevados a cabo por la corriente de pensamiento económico alemán conocida ordoliberalismo<sup>41</sup>, ya que de acuerdo con nuestro autor con ella se inicia y se sientan las bases para efectuar ese viraje que va a colocar el ámbito de la economía no como el agente regulador de la razón gubernamental sino como su agente legitimador y ordenador.

Desde nuestra perspectiva y siguiendo el análisis que de esta corriente de pensamiento nos ofrece Michel Foucault, podríamos decir que el neoliberalismo irrumpe ante todo como una respuesta al terror y desencanto de los horrores cometidos por un Estado totalitario como el del estado alemán nazi. La paradoja es que se sustituya con otro régimen que a la larga mostrará también ser, en otro campo diferente, es decir el económico, igualmente totalitario.

Y bien, nos dice Foucault en este mismo curso, *Nacimiento de la biopolítica*, “el neoliberalismo se hace posible de algún modo por el análisis que los ordoliberales hacen sobre la base del nazismo como su principal

---

<sup>41</sup> Foucault señala la clase del 7 de febrero de 1979, que romperá un poco con sus hábitos y presentará algunos datos sobre la biografía de personajes claves para comprender el porqué del y el desarrollo del pensamiento ordoliberal, dado que de acuerdo con su análisis en el transcurso del año 1948 se presentaban 2 estilos de pensamiento que buscaban zanjar la misma cuestión, la de responder como sí era posible que sobre la base de la libertad económica se fundara y legitimara un Estado, desde dos aristas diferentes, la de la Escuela de Fráncfort y la de Friburgo. De acuerdo con Foucault ambas escuelas intentaban resolver una problemática heredada de las reflexiones de Max Weber, la de la irracionalidad económica y en este intento ambas escuelas toman caminos distintos. En particular pone el acento sobre lo que sucede con los integrantes de la Escuela de Friburgo y le interesa en la medida en que la experiencia nazi estuvo para ellos en el centro de su reflexión.



adversario”<sup>42</sup>. ¿Por qué? Foucault nos muestra que las condiciones de reflexión de esta corriente de pensamiento les exigen, debido al momento histórico en el que se desarrolla, una solución muy distinta la que tenían que resolver los liberales, es decir, limitar el poder de la razón de Estado desde sus propias entrañas. Para los ordoliberales se trata de algo diferente, de partir de un Estado inexistente, de un Estado en el que no se puede confiar, para volver a dotarlo de cierta legitimidad en relación con el gobierno de los hombres. “¿Cómo legitimar, cómo hacer aceptable un Estado inexistente a partir de una libertad económica que asegure su limitación y a la vez le permita existir? Este problema constituye el objetivo primero, histórica y políticamente del neoliberalismo”<sup>43</sup>

De acuerdo con Foucault los ordoliberales extraen como conclusión del análisis económico que realizaron sobre el Estado nazi, que en verdad la economía de mercado no falla en sí misma, que los defectos que puedan imputársele, como la formación de monopolios, por ejemplo, se deben en realidad a negligencias del Estado y no al comportamiento propio de la economía de mercado. Entonces de esta manera es necesario dicen

“invertir por completo la fórmula inicial del liberalismo: establezcamos un espacio de libertad económica, circunscribámoslo y dejémoslo circunscribir por un Estado que ha de vigilarlo. Ahora será: la libertad de mercado como principio organizador y regulador del Estado, desde el comienzo de su existencia y hasta la última de sus intervenciones”<sup>44</sup>.

Dejemos que la economía de mercado le diga al Estado cómo debe gobernar. Como si la economía de mercado se hiciera a sí misma, como si fuera plena y autosuficiente.

Es importante recalcar, tal como nos los hace notar Foucault a cada paso de su análisis, que de lo que se trataba era de legitimar un Estado que se había convertido más en una maquinaria de asesinar en la que no se podía volver a

---

<sup>42</sup> Michael Foucault, Clase del 7 de febrero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 135

<sup>43</sup> *Ibíd.* p. 124

<sup>44</sup> *Ibíd.* p. 149

confiar. Lo que resulta curioso, es que la economía se presentaba y quizá aún se siga presentando de esa manera, casi como un campo immaculado, libre del influjo humano, como una esfera independiente, con una existencia y reglas autónomas, que si bien fallaba no sería un hecho en sí mismo de su estructura sino de la intervención humana, pero que en sí misma funcionaría de manera perfecta.

Ahora bien, la intención era recobrar esa legitimidad y confianza perdidas y sobre todo “saber si en efecto una economía de mercado puede servir de principio, de forma y de modelo para un Estado de cuyos defectos, tanto en la derecha como en la izquierda, por una razón u otra todo el mundo desconfía en la actualidad”<sup>45</sup> nos señala Foucault en relación con la preocupación principal de esta corriente de pensamiento económico. Y nos indica también que en este punto se podría situar esa inversión en el razonamiento lógico de la práctica gubernamental en relación con un régimen de verdad que estaría encarnado en la economía de mercado.

Pues bien, el desafío para los ordoliberales consistiría entonces en justificar, en mostrar por qué y cómo sí, era posible que la economía de mercado se convirtiera en el elemento fundante del Estado. Es por ello que, tal como nos muestra Foucault, introducen una serie de reformulaciones a la doctrina liberal. Desde nuestra perspectiva es la que introducen para pensar al mercado no como un espacio supeditado a una ley natural caracterizado por procesos de formación espontánea, sino más bien como una estructura con una lógica propia y mecanismos con reglas de funcionamiento específico, la que les permitirá organizar su edificio teórico. El mecanismo que ellos introducen para pensar el funcionamiento del espacio mercado es la competencia.

Nos dice Foucault “para los neoliberales lo esencial del mercado no está en el intercambio, esa especie de situación primitiva y ficticia imaginada por los liberales del siglo XVIII. Lo esencial del mercado está en la competencia”<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> *Ibíd.* p. 149

<sup>46</sup> *Ibíd.* p. 153

El mecanismo de la competencia tal como lo suponen los ordoliberales tiene una serie de características, la principal, si puede decirse, sea quizá que en tanto despojada de su naturalismo, es decir, la competencia como mecanismo operativo y organizador del mercado, no es un dato de la naturaleza sino algo, cuya eficiencia, dependerá de que se creen las condiciones para que opere libremente, en tanto que esta característica es la que permitirá justificar la inversión por la cual el Estado se vuelve un instrumento de gobierno para el mercado.

Sólo la competencia es la que puede garantizar una racionalidad económica “ello gracias a la formación de precios, que en la misma medida en que hay competencia plena y total, son capaces de medir las magnitudes económicas y, por consiguiente regular las decisiones”<sup>47</sup>.

Entonces en tanto la competencia es la que garantiza la racionalidad económica pero ella debe construirse y no únicamente respetarse como se postulaba en el seno del liberalismo, en tanto que “tiene una lógica interna; posee una estructura propia”<sup>48</sup> y “sus efectos sólo se producen si se respeta esa lógica”<sup>49</sup> es preciso que la acción gubernamental haga lo propio para producirla, será su labor producir ese espacio de competitividad imprescindible por el cuál la economía podrá garantizar su buen desempeño. Al respecto apunta Foucault “entre una economía de competencia y un Estado, la relación ya no puede ser de delimitación recíproca de dominios diferentes. La competencia pura, que es la esencia misma del mercado, sólo puede aparecer si es producida por una gubernamentalidad activa”<sup>50</sup>. Así pues, la competencia aparece como ese resorte que habrá de activar y de poner a los elementos del sistema económico en acción.

Al definir que no es el sistema económico en sí mismo el que falla sino el Estado el que lo corrompe, los ordoliberales buscan invertir esa relación por la cual se va desde, antes del liberalismo, el Estado como la agencia que

---

<sup>47</sup> *Ibíd.* p. 151

<sup>48</sup> *Ibíd.* p. 153

<sup>49</sup> *Ibíd.* p. 153

<sup>50</sup> *Ibíd.* p. 154

investía de reglamentaciones excesivas el espacio del mercado, al Estado “asesorado” por decirlo de algún modo, en materia de intervención de un mercado que actúa libremente sobre la base de un mecanismo espontáneo que por el intercambio entre recursos es incluso un modelo extensible al planeta entero, a convertirse en el Estado que es el instrumento responsable de producir los mecanismos de la competencia. En el neoliberalismo nos dice Foucault de lo que se tratará ahora es de “saber cómo se puede ajustar el ejercicio global del poder político a los principios de una economía de mercado”<sup>51</sup>.

Ahora bien, tenemos ya el principio ordenador del mercado que es la competencia y ya no el intercambio. Y Foucault nos da cuenta a partir de aquí de tres ejemplos que configuraron ese programa neoliberal impulsado por los ordoliberales para sostener este asunto de la competitividad así como para establecer los lineamientos de una economía de mercado susceptible de hacer ajustar a su práctica una razón de gobierno de alcance global. Para los neoliberales ya no se trataba sin duda de que el Estado no interviniera en los mecanismos de la economía, sino que el detalle estaba en saber cómo ejercer esas intervenciones.

Foucault nos da cuenta entonces del programa diseñado por esta corriente de pensamiento ordoliberal para intentar justificar a la economía de mercado como el elemento que debía organizar la acción gubernamental, mismo que si bien nos advierte, no se llegó a ejecutar en su totalidad por parte del gobierno alemán, por encontrar oposición en algunos frentes, pero sobre todo por una suerte de ajustes y discusiones que obedecían a distintos modos de plantear la cuestión a propósito de la práctica gubernamental, la importancia de este programa de acuerdo con nuestro autor, radica en que sienta las bases para lo que será la tendencia de ajustar un arte general de gobernar a una razón de economía de mercado. Ahora veremos de qué se trata y que efectivamente podemos constatar en ciertas prácticas gubernamentales actuales su vigencia.

---

<sup>51</sup> Michael Foucault, Clase del 14 de febrero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 157

El primer ejemplo lo constituye la manera de plantear lo que respecta a los monopolios. Según los ordoliberales, los monopolios no son un efecto natural del mercado, como lo planteaban los liberales, es decir que las tendencias monopólicas no tendrían que pensarse como un fenómeno inherente a los procesos económicos. Para los liberales la cuestión de la formación de los monopolios les planteaba un problema paradójico, pues si por un lado se dejaban actuar libremente los mecanismos del mercado como el intercambio y la competencia, era inevitable que esto supusiera en algún momento un desequilibrio necesario por el cual ciertos agentes concentrarían o bien mayor riqueza o bien el control de los medios de producción de ciertos bienes, de ese modo, era por la puesta en marcha libremente de esos mecanismos que ellos mismos se encontraban amenazados con desaparecer, en esta medida convenían en que una intervención del Estado para impedirlo sería tal vez necesaria.

Para los ordoliberales el asunto es muy diferente, “la tendencia monopólica no forma parte de la lógica económica e histórica de la competencia”<sup>52</sup>. En su lugar tendrían que repasarse y por su puesto replantearse los factores que la hacen posible, como por ejemplo la debilidad del Estado que permite ciertas prácticas monopólicas a cambio de favores contraídos con aquellos a quienes favorece.

Proponen también una revisión exhaustiva y reformulación del marco jurídico, es decir de cierta legalidad que hasta ese momento había permitido o facilitado la formación de monopolios no por una cuestión de competitividad sino de normatividad. Además, los análisis

“...sobre el vínculo que hay entre la existencia de una economía nacional, el proteccionismo y el monopolio mostraron a algunos economistas que por un lado hay facilitación del fenómeno monopólico por la fragmentación en mercados nacionales que, al reducir las unidades económicas a dimensiones relativamente pequeñas, permiten en efecto la existencia, dentro de ese marco, de

---

<sup>52</sup> *Ibíd.* p. 164

fenómenos de monopolio que no subsistirían en una economía mundial”<sup>53</sup>

En suma, nos dice Foucault, a través de sus análisis, en lo que respecta al asunto de los monopolios, los ordoliberales conseguían restarles importancia. Y de hecho, uno de los planteamientos más interesantes que proponen para paliar esta cuestión del monopolio como formación inherente a una economía de mercado, fue aquel que tenía relación con el asunto de los precios, del cual se derivó un razonamiento con una práctica concreta. Nos dice Foucault citando a uno de los principales teóricos de esta corriente, Ludwing Edler von Mises<sup>54</sup> “si el monopolio puede tener un efecto perturbador es porque actúa sobre los precios, es decir, sobre el mecanismo regulador de la economía”<sup>55</sup>. Y como respuesta a esta problemática planteada por los monopolios, la propuesta es establecer una política del “como si..”. Ello se refiere a que en última instancia los monopolios en realidad no serían un problema siempre que no caigan en la tentación de fijar precios abusivos o monopólicos, lo cual en realidad no harían dado que la competencia aprovecharía ese abuso para ingresar a ese mercado y eso amenazaría la propia existencia del monopolio. Con lo cual “el monopolio actuará como si hubiera competencia al fijar precios no monopólicos abusivos y por ello el monopolio no tiene importancia”<sup>56</sup>. Sobre esta cuestión el ejemplo actual más ilustrativo cuanto por más feroz, nos lo proporciona Wal-Mart. La lógica de este gigante trasnacional se basa justamente en ese como sí. Como si hubiera competencia fija, establecen los precios más bajos del mercado y eso es justamente lo que sostiene su condición de monopolio. Su promesa de marca parte de ahí “precios bajos, siempre”. La pregunta es por los efectos que ello genera sobre las economías nacionales. Precios bajos, sí, eso nadie puede negarlo, pero a qué costo' ¿de la explotación de proveedores, de empleados?. ¿Quién puede competir

---

<sup>53</sup> *Ibíd.* p. 165

<sup>54</sup> De acuerdo a las notas referidas en *Nacimiento de la biopolítica*, esto fue dicho durante la intervención de Ludwing Edler Von Mises, en un coloquio que se celebró en julio de 1939 en Francia y que se denominó “*Coloquio Walter Lippmann*”, en el cual se dieron cita una gran cantidad de personajes relacionados con asuntos de economía para discutir precisamente cómo replantear la doctrina del liberalismo.

<sup>55</sup> *Ibíd.* p. 167

<sup>56</sup> *Ibíd.* p. 167

entonces? Esa podría ser una pregunta pertinente y no es la intención abordarla aquí, sino únicamente como un modo de ilustrar este asunto.

Bien, el segundo ejemplo que nos proporciona Foucault sobre el programa ordoliberal, es el tema de la organización de un orden de competencia, es decir de determinar los lineamientos que deberían seguirse para la configuración, por parte del Estado, de un orden de mercado. Como ya lo explicábamos más arriba, para los ordoliberales se trataba principalmente de responder al cómo, cómo ese Estado debía intervenir a fin de producir ese campo de competitividad que entrañaba el mercado. Al responder a esa pregunta lo que se trataba de definir era el estilo gubernamental. De acuerdo con Foucault, según Eucken<sup>57</sup>, el gobierno debe intervenir de dos maneras: Mediante acciones reguladoras y acciones ordenadoras. En este sentido será responsabilidad de esa razón de gobierno no intervenir sobre el mecanismo de la competencia, sino en este caso regular las condiciones en las que se desarrolla y en tanto que su racionalidad es garantizada sólo por los precios, la intervención recaerá entonces sobre el mantenimiento de su estabilidad

“Estabilidad de los precios, no entendida como fijeza sino como el control de la inflación. Y por consiguiente, todos los otros objetivos, al margen de esa estabilidad de precios, sólo pueden aparecer en segundo lugar y, en cierto modo, a título adyacente. En particular, no deben ser objetivos primordiales el mantenimiento del poder adquisitivo, el mantenimiento del pleno empleo y ni siquiera el equilibrio en la balanza de pagos”<sup>58</sup>.

Ahora bien, las acciones ordenadoras son quizá las que le dan su carácter más distintivo a este advenimiento de una razón neoliberal de gobierno. Nos dice Foucault, estas acciones operan sobre algo que los ordoliberales llaman el marco. Y bien, ¿qué es el marco?

“El marco es el ámbito propio del Estado, el dominio público, dónde este puede ejercer plenamente su función “ordenadora”. Dicho marco contiene todo lo que no surge de manera espontánea en la vida

---

<sup>57</sup> De acuerdo con la nota 1 de la clase del 7 de febrero de 1979, Walter Eucken (1891-1950) fue la máxima autoridad de neoliberal alemana (Escuela de Friburgo). [...] Obtuvo un cargo de profesor en Tubinga en 1925 y después en Friburgo en 1927, donde permaneció hasta su muerte.

<sup>58</sup> *Ibíd.* p. 170

económica: así, abarca realidades que, en virtud de la interdependencia general de los hechos sociales, determinan la vida económica o, a la inversa, sufren sus efectos: los seres humanos y sus necesidades, los recursos naturales, la población activa e inactiva, los conocimientos técnicos y científicos, la organización política y jurídica de la sociedad, la vida intelectual, los datos geográficos, las clases y grupos sociales, las estructuras mentales, etcétera”<sup>59</sup>.

Es decir que ese marco abarca todo, todo aquello que es susceptible de ser tocado o modificado indirectamente por el comportamiento económico, todo ello cabe en el marco. Y es sobre esa densidad sobre la que el Estado va a ordenar las piezas del juego económico. El marco supone entonces una “intervención a nivel de la población, de las técnicas y del régimen jurídico de las explotaciones”<sup>60</sup> (de los recursos naturales), en ello se incluye hasta el clima. El mejor ejemplo de esto lo podemos encontrar precisamente en lo que sucede en nuestro país ¿qué son esas reformas estructurales sino el deber que el Estado tiene con la creación de ese entorno de competencia? ¿sino el deber que guarda con la producción de las condiciones de existencia que requiere el mercado?. Intervenciones por las cuales si el régimen jurídico no favorece las condiciones del marco económico, habrá entonces que modificarlas. Y esa es ciertamente la función que se le asigna al Estado en una economía mundial, en un arte general de gobernar: crear las condiciones necesarias para el marco si se quiere que los mecanismos de esa especie de ente abstracto, intocable y sagrado que es el mercado, funcione. “La pregunta será ¿Cómo modificar esos datos, cómo modificar ese marco para que aparezca la economía de mercado?”<sup>61</sup>

El tercer ejemplo que nos proporciona el autor sobre este programa ordoliberal es el referido a la política social que se plantea sobre la base de una razón económica de tales características. Una política social en este marco ¿de qué se trataría?

---

<sup>59</sup> *Ibíd.* p. 172, Nota no. 40.

<sup>60</sup> *Ibíd.* p. 173

<sup>61</sup> *Ibíd.* p. 174



Bien, a diferencia de los liberales, de acuerdo con Foucault, para quienes era necesaria la configuración de una política social que de algún modo contrarrestará los efectos negativos del libre mercado, que debía considerar una distribución más o menos igualitaria de los bienes de consumo o de intercambio, en suma que paliara los efectos nocivos de un sistema económico que se entendía de antemano desataría graves efectos de desigualdad, a través de su principal instrumento que era, nos señala nuestro autor, “una socialización de ciertos elementos de consumo. Consumo socializado o colectivo: médico, cultural, etcétera”<sup>62</sup>, los ordoliberales van a ver en esta política social, una esencialmente antieconómica, pues para ellos la diferencia no solamente es un efecto del mecanismo competitivo que regula el sistema económico, sino que es su condición.

El mecanismo de la competencia se activa mediante un juego de diferenciaciones que no tendrían que sofocarse, esa es su esencia, requiere de la diferencia para que haya movimiento y de este modo el sistema económico pueda regularse. Quizá aquí el punto problemático consista no tanto en que la diferencia sea necesaria para que un sistema pueda entrar en movimiento, quizá el problema de esta concepción sea que parecería como si la diferencia estuviera planteada en una equivalencia con la desigualdad. Como si diferencia fuera igual a desigualdad y entonces sí, nadie se alarme ante la desigualdad porque esta es necesaria para que el sistema funcione. Y aquellos que se alarmen ante la desigualdad será porque no entienden el funcionamiento de los mecanismos económicos. Es una diferencia que se establece entonces en términos de más o menos. “Juego de diferenciaciones [...] que se establece a través de las oscilaciones que sólo cumplen su función y sus efectos reguladores siempre que, desde luego se las deje actuar [...]”<sup>63</sup>.

En este sentido y sólo en este sentido es que una política social que apele a la igualdad resulta antieconómica y pone en riesgo la estabilidad de la regulación diferenciada o desigualitaria del sistema económico. “Una política

---

<sup>62</sup> *Ibíd.* p. 175

<sup>63</sup> *Ibíd.* p. 176

social no puede fijarse la igualdad como objetivo. Al contrario debe dejar actuar la desigualdad [...] para ellos el juego económico, precisamente con los efectos desigualitarios que entraña, es una especie de regulador general de la sociedad al que todos, como es evidente, deben prestarse y plegarse”<sup>64</sup>.

Dos aspectos más de suma relevancia de esta instancia de reflexión son aquellos de la ayuda social, por un lado, que va estrechamente enlazado a la cuestión de generar una autonomía salarial para toda la población que les permita afrontar los riesgos de la existencia sin que el Estado tenga que hacerse cargo de ellos. El Estado, de acuerdo con Foucault, plantea los ordoliberalismos, no tiene que responder por los efectos desastrosos de una economía de mercado. Por el contrario esta economía de mercado, que el Estado estará encargado de producir a cada momento debería tratar de garantizar por sí misma un ingreso lo suficientemente elevado para toda la población, de tal modo que el mismo, les permitiera tener acceso a un seguro médico, a una propiedad privada, a un ahorro para su retiro, etcétera, sin que el Estado tuviese que destinar una parte de sus recursos para esos fines.

En este sentido las ayudas sociales para aquéllos que por alguna razón no puedan garantizar su subsistencia, se determinarán en función digamos de los excedentes que genere el Estado, y que de cualquier manera iban a destinarse al “sobreconsumo”<sup>65</sup>, tratando de que se destine a estas vidas que por algún motivo quedan en el desamparo, no sé sabe por qué razón, dado que las fallas en este nivel nunca podrían imputársele a la economía de mercado, pero al mismo tiempo la desigualdad es su condición, en fin tratando de destinar un mínimo para garantizar la supervivencia. Y nos señala Foucault “se trata [...] de garantizar, no el mantenimiento de un poder adquisitivo, sino un mínimo vital en beneficio de quienes [...] no pueden asegurar su propia existencia. Pero como no se puede definirlo (el mínimo vital), será sin duda el reparto de las transferencias de consumo posible”<sup>66</sup> Y no se puede definir el mínimo vital en la medida en que la oscilación de los precios y la desigualdad del poder adquisitivo es necesaria para regular el

---

<sup>64</sup> *Ibíd.* p. 176

<sup>65</sup> *Ibíd.* p. 177

<sup>66</sup> *Ibíd.* p. 177

sistema económico. Por tanto, como hay una variación permanente sería imposible fijar una cantidad mínima para vivir, en tanto que la economía se está siempre moviendo. Además de que a aquellos que no pueden asegurar su propia existencia, se los considera no en estado de desigualdad extrema por decirlo de alguna manera, sino de subconsumo.

A lo que apostaría una política social de tales características es a que el crecimiento económico de una economía mundial tendría que ser directamente proporcional al crecimiento económico de los individuos que conforman las diversas poblaciones, consiguiendo esto, cada uno de ellos estaría en posibilidades de afrontar cualquier eventualidad que la vida les presentara. Se trataría de una economía social de mercado, tal como lo apunta Foucault

“la política social tendría que ver más bien con el crecimiento económico. Es éste el que, por sí sólo, debería permitir a todos los individuos alcanzar un nivel de ingreso suficiente para poder enjugar con ellos los riesgos. Esto es lo que Müller-Armack [...] llamó hacia 1952-1953, "economía social de mercado"<sup>67</sup>.

Como lo habíamos señalado más arriba, Foucault nos advierte que la importancia de este programa pensado por el pensamiento ordoliberal estriba en que marca la tendencia se seguirá durante el siglo XX y que sigue siendo vigente en nuestro siglo, en términos de una razón de gobierno general ajustada a una economía de mercado.

Este nuevo arte neoliberal de gobernar estaría caracterizado esencialmente por esa inversión en la que el Estado ya no es ni vigilante, ni regulador del mercado, sino que ahora el mercado rige y vigila el hacer del Estado. Es un arte de gobernar que al definir el campo de su actuación sobre todo aquello que contribuya a generar un marco adecuado a una economía de mercado destinará sus intervenciones sobre la población y el entorno.

El objetivo del arte neoliberal de gobernar será constituir una sociedad regulada por el mercado. Pero en tanto que ese mecanismo, que es la

---

<sup>67</sup> *Ibíd.* p. 178

competencia, por la cual se regula el mercado, no está ahí en la naturaleza sino que es un objetivo a construir, el espacio que se convierte en el blanco de las intervenciones gubernamentales es la sociedad misma, en tanto es sobre su espesor que se tendrán que diseminar estos mecanismos cuya función primera y última es regularla.

Un ejemplo de esto quizá lo constituya en nuestros días esta tendencia vegetariana. Aunque con seguridad se trata de un fenómeno de enorme complejidad, lo que se puede constatar es la producción de una economía de mercado alrededor de esta filosofía que se caracteriza por un rechazo voluntario y absoluto al consumo de productos de origen animal como un modo de protesta por el maltrato del cual éstos son objeto. Alrededor de este fenómeno que en principio se presenta como una protesta social, comienzan a erigirse precisamente esa serie de mecanismos de competencia que el neoliberalismo busca diseminar sobre el espacio social. De este modo entonces, atendemos a la paulatina pero cada vez más marcada proliferación de un enorme mercado orientado hacia el consumo orgánico que capta a estos potenciales consumidores y que hace posible la aparición de una economía sistematizada que hasta ahora no existía.

Ahora bien, esto que Foucault denominará un “gobierno de sociedad”<sup>68</sup>, tendrá su importancia sobre todo por lo que él mismo nos hace advertir

La sociedad regulada según el mercado en la que piensan los neoliberales es una sociedad en la cual el principio regulador no debe ser tanto el intercambio de mercancías como los mecanismos de la competencia. Estos mecanismos deben tener la mayor superficie y espesor posibles y también ocupar el mayor volumen posible en la sociedad. [...] lo que se procura obtener no es una sociedad sometida al efecto de la mercancía, sino una sociedad sometida a la dinámica competitiva. No una sociedad de supermercado: una sociedad de empresa. El *homo oeconomicus* que se intenta reconstruir no es el hombre del intercambio, no es el hombre consumidor, es el hombre de la empresa y la producción”<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> *Ibíd.* p. 180

<sup>69</sup> *Ibíd.* p. 182

Sobre esta cuestión de la sociedad de empresa y la redefinición del *homo oeconomicus* como empresario de sí mismo nos detendremos un poco más adelante, ya que serán conceptos centrales desarrollados por el neoliberalismo norteamericano que nos interesan sobremanera pues caracterizan la razón de ese espacio empresarial que conforma la experiencia de nuestra investigación y análisis, en relación con la práctica comunicativa.

Esto es a muy grandes rasgos y siguiendo en todo momento el análisis de nuestro autor, lo que constituiría el arte neoliberal de gobernar.

### 1.3.1 El neoliberalismo norteamericano

En lo que respecta al caso de Estados Unidos, de acuerdo con Foucault, el liberalismo aparece del mismo modo que en Alemania, como elemento fundador del Estado, es decir no es una instancia de reflexión que se desarrolle como modo de limitar el campo de actuación de una razón de Estado, sino que irrumpe como el elemento por el cual habrían de determinarse los lineamientos de la práctica gubernamental. Y siguiendo a nuestro autor, en el caso de Norteamérica en realidad la reflexión liberal estuvo al centro de la discusión política desde el siglo XVIII. Al respecto el autor indica lo siguiente:

“El liberalismo no es [...] una mera elección económica y política formada y formulada por los gobiernos o en el medio gubernamental. En Norteamérica, el liberalismo es toda una manera de ser y pensar. Es un tipo de relación entre gobernantes y gobernados mucho más que una técnica de los primeros destinada a los segundos.”<sup>70</sup>

Habíamos expuesto en el apartado anterior que el programa ordoliberal, de acuerdo con Foucault, proponía una razón de gobierno que interviniera a nivel de la sociedad en aras de producir el artificio de un espacio de economía de mercado, que sometiera a los sujetos a la dinámica de competencia necesaria para de ese modo regular a la misma sociedad a la que intervenía. Y que si acaso podría hablarse de un retorno a ciertos planteamientos del liberalismo

---

<sup>70</sup> Michael Foucault, Clase del 14 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, pp. 252-253

económico, estos eran esencialmente, en principio a la propuesta de una sociedad de empresa y a un retorno a la noción del *homo oeconomicus*.

De hecho Foucault nos muestra que la intención o la utopía, de la *Gesellschaftspolitik* (Política de empresa) que proponen los ordoliberales alemanes y que retoman los neoliberales norteamericanos, era constituir una sociedad que funcionara toda ella a partir de unidades-empresas “éste es a la vez el principio de desciframiento ligado al liberalismo y su programación para la racionalización de una sociedad y una economía”<sup>71</sup>.

Y es justamente en esta línea que desde el punto de vista de nuestro autor, tiene lugar la emergencia de un nuevo concepto, se trata de la sociedad civil. “La sociedad civil es el conjunto concreto dentro del cual es preciso resituar esos puntos ideales que constituyen los hombres económicos, para poder administrarlos de manera conveniente”<sup>72</sup>.

El *homo oeconomicus* que recupera el neoliberalismo norteamericano es un concepto que de acuerdo con Foucault, se redefine para hacerlo fungir como el sujeto económico activo que aparecerá habitando ese espacio de intervención gubernamental que es la sociedad civil y que constituirá en su comportamiento, movimientos, decisiones y en sus relaciones con los otros que, tienen como característica al igual que él, estar íntimamente vinculados con los procesos económicos pues son afectados por ellos, el punto nodal o de intersección sobre el que se efectuarán las prácticas gubernamentales orientadas a producir diferentes ámbitos de mercado.

El neoliberalismo económico norteamericano propone el retorno a un *homo oeconomicus*, pero caracterizado de distinto modo, caracterizado principalmente como un empresario de sí mismo. ¿Qué quiere decir esto? Que el hombre económico para los neoliberales tendría una estructura de funcionamiento idéntica a la de la empresa y se inscribiría en una sociedad relacionada y regulada a partir de esta estructura empresarial.

---

<sup>71</sup> *Ibíd.* p. 264

<sup>72</sup> Michael Foucault, Clase del 4 de abril de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 336

Es decir que un sujeto estaría movilizado en su relación con los otros a partir de un interés que le es propio pero que está en concordancia con los intereses del colectivo de manera espontánea; sería un hombre que posee ciertos capitales cuya condición para que sean de utilidad será ponerlos a trabajar y generar con ellos y de la inversión en ellos, una renta. Se trataría del paso por un sujeto de interés, de capital y de renta, en suma una actividad de empresa.

Es por ello que Michel Foucault plantea que la operación que realizan los neoliberales norteamericanos es la de una redefinición más que de una recuperación del *homo oeconomicus*, pues en este nuevo arte de gobernar, él mismo es una renovación y sintetiza esas tres diferentes dimensiones que lo caracterizan: el interés, el capital y la renta (utilidad) en una sola unidad, llevando su función mucho más allá de la actividad de intercambio de mercancías con los otros con quienes se encuentra en sociedad.

Esta articulación sociedad civil- *homo oeconomicus*, nos permite de algún modo comprender, por qué esa aparente indiferencia, esa frialdad de este sujeto económico frente a los otros actores del tejido social, pues finalmente la sociedad civil no es otra cosa que esa sociedad de empresa, cuyo elemento mínimo de operación es la estructura de empresa implantada en cada sujeto económico.

Y su actuación en este ámbito de la sociedad civil, se encuentra fuertemente determinado por el asunto del "interés". Siguiendo a Foucault, para los economistas la sociedad civil es la base, la superficie en la que se encuentra distribuido el conjunto de los sujetos económicos. Y, sobre esa extensión espacial y temporal regida por las leyes y el análisis económico se va a desarrollar el decurso de su existencia, lo cual significa que es en ese espacio en el que desplegará su actividad vital -en cada uno de sus aspectos, familiar, laboral, escolar, profesional, amoroso, amistoso, criminal- consistente en la utilización de sus recursos destinados a fines alternativos entre los que habrá de elegir. Así, el sujeto se desenvuelve a partir de un interés que lo mueve a la utilización de ciertos recursos de los que dispone.

Este *homo oeconomicus* es un sujeto motivado en su comportamiento por cierto interés hacia el cual buscará dirigirse. Por lo tanto hará muy bien en ir hacia adelante cuando de perseguir su interés se trate, en realidad los métodos empleados para tal fin, no son una preocupación o una pregunta que parezca estar en el horizonte del pensamiento neoliberal, el dilema será saber si es o no útil, si ese interés que lo moviliza genera o no cierta ganancia y esto es importante sólo en la medida en que los neoliberales conciben el asunto de los intereses individuales y colectivos como una especie de generación espontánea, al respecto se plantean lo siguiente: “y no sólo cada uno puede seguir su propio interés, sino que es preciso que lo haga, que lo siga hasta el final en procura de elevarlo al máximo, y entonces se encontrarán los elementos sobre cuya base el interés de los otros no sólo se preservará sino que incluso se incrementará”.<sup>73</sup> Es como si por arte de magia el mecanismo, el botón que activa el interés de un individuo tuviera una correspondencia exacta, que ajustara perfectamente y al cien por ciento con los intereses de los otros. A decir verdad, es una manera bastante ingenua y más bien perversa para acomodar todos los elementos exteriores a él, de un tipo de pensamiento.

Se trataría de hacer como que el otro o los otros no existen, dar por entendido que el interés tal como ellos lo plantean le es común al resto de los individuos en el planeta y plantear, para su tranquilidad mental, ese absurdo en el que con la anulación de la diferencia en la otredad no se correría ningún peligro sino por el contrario se caminaría hacia un mundo armónico en el que todos ganan

“Para que exista la certeza de una ganancia colectiva, para que exista la seguridad de alcanzar el mayor bien para la mayor cantidad de gente, no sólo es posible sino absolutamente necesario que cada uno de los actores sea ciego a esa totalidad. [...] La oscuridad y la ceguera son una necesidad absoluta para todos los agentes económicos. [...] Estamos aquí en el meollo de un principio de invisibilidad.”<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Michael Foucault, Clase del 28 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 317

<sup>74</sup> *Ibíd.* p. 322



Es por ello que la problemática de este método de pensamiento plantea en primera instancia una problemática ética, en tanto intenta universalizar un método de pensamiento con el que pretende abordar la complejidad de la diferencia humana. Nos dice nuestro autor “lo que está en juego en este tipo de análisis es el problema de la inversión de las relaciones de lo social a lo económico”<sup>75</sup>. Entonces, señala Foucault “el *homo oeconomicus* [...] funcionaba como lo que podríamos llamar un elemento intangible con respecto al ejercicio del poder. [...] es quien obedece a su interés, aquel cuyo interés es tal que, en forma espontánea, va a converger con el interés de los otros.”<sup>76</sup>.

Por otra parte, la redefinición del *homo oeconomicus* como estructura empresarial, por decirlo de algún modo, al aparecer enlazada con la noción de consumo, también redefinida, entraña en esta nueva concepción un aspecto que nos permite entender esa circulación infinita, sin posibilidad de corte, que propone el discurso capitalista

“no hay que creer que, en un proceso de intercambio, el consumo sólo consiste en el hecho de que alguien compre y haga un intercambio monetario para obtener una cantidad de productos. El hombre del consumo no es uno de los términos del intercambio. En la medida en que consume, el hombre del consumo es un productor. ¿Y qué produce? Pues bien, produce simplemente su propia satisfacción”<sup>77</sup>.

¿Y no es justamente esta la relación que vivimos diariamente con la avasalladora y múltiple oferta de infinidad de productos y servicios? He aquí la dificultad y la trampa. Opinamos que es justamente en esta articulación del hombre económico (de consumo) como productor de su propia satisfacción, donde se puede rastrear el vínculo de una construcción de la felicidad sostenida en esta dinámica. Dado que ella está íntimamente ligada, en este pensamiento económico, a la noción de satisfacción. Es decir un dominio de

---

<sup>75</sup> Michael Foucault, Clase del 21 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 276

<sup>76</sup> Michael Foucault, Clase del 28 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 309

<sup>77</sup> Michael Foucault, Clase del 14 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 265

lo más constitutivo de lo humano: el deseo, abordado con la herramienta económica.

El razonamiento rezaría más o menos así, “si el hombre se satisface, es decir, si cumple su deseo o su gusto, luego entonces es feliz”. Entonces ¿qué sería necesario para alcanzar la felicidad? Desde luego inscribirse en la lógica de la relación que existe entre el consumidor- productor de satisfacciones, operario de su deseo. Y ¿cómo inscribirse? Haciendo accionar, es decir, poniendo en marcha la inversión en su propio capital, convertirse en otras palabras en empresario de sí mismo a fin de poder inscribirse en la dinámica de las decisiones económicas.

El consumo en el neoliberalismo, en tanto foco utópico -su utopía consistiría en concebir una sociedad, cuya base es la unidad-empresa, en la que cada individuo-empresario de sí mismo, alcanzaría una producción total de su satisfacción a través de la actividad de consumo- y método de pensamiento, se define como una actividad de empresa “por la cual un individuo, sobre la base de un capital determinado del que dispone, producirá algo que va a ser su propia satisfacción”<sup>78</sup>. He ahí la utopía global del pensamiento neoliberal económico, ahí donde el sujeto económico activo en tanto entregando su existencia a una actividad de empresa, alcanzaría por esta vía la felicidad dado que sería capaz de producir y garantizar sus propias satisfacciones.

Lo anterior nos permite entender en alguna medida la perennidad del ciclo que se pone en marcha a partir de este pensamiento. ¿Cómo parar de consumir cuando es en ello en lo que se juega la felicidad? ¿Cómo parar de trabajar si es la vía para hacer rentable el propio capital, con cuya renta, luego entonces se podrá acceder a la producción de satisfacciones vía el consumo? ¿Cómo dejar en suma de satisfacerme si soy un empresario de mí mismo, si mi empresa es ni más ni menos que mi propia existencia? Una cuestión que definitivamente no es sencilla de resolver. Buen desafío se pusieron los economistas al tratar de capturar económicamente el campo de la satisfacción humana.

---

<sup>78</sup> *Ibíd.* p. 265

El *homo oeconomicus* adviene entonces en este marco de pensamiento como el interruptor que activa lo que Foucault lee como la generalización ilimitada de la forma económica a ámbitos de la vida que antes habrían sido impensables de ser abordados bajo esta mirada, puesto que si es de un sujeto económico de lo que se trata, habrá que perseguirlo hasta el sitio más recóndito sobre el que se desplace para no dejar nunca de analizar su comportamiento.

### **1.3.2 La teoría del capital humano**

¿Pero cómo se hace posible esta extensión del pensamiento económico a dominios que no eran de su competencia? ¿Por qué vía y en relación a qué introducir a este *homo oeconomicus* de tal modo que se justifique su función como principal soporte en una sociedad de empresa? ¿Cómo llega un método de pensamiento económico a capturar la superficie humana? ¿Cómo llega a programarse en una sociedad dada, una razón de este calibre?

Michel Foucault identifica que en el neoliberalismo norteamericano es la teoría del capital humano la que representa a la vez un método y un tipo de programación que anticipa y hace posible de alguna forma, esa diseminación del aspecto económico sobre la densidad del espacio social.

Para nuestro autor el neoliberalismo norteamericano es mucho más que una instancia de reflexión económica, es un método de pensamiento, pero sobre todo es una “manera de ser”. Y es en este sentido, como reivindicación global, foco utópico y método de pensamiento, que le interesa revisar la teoría del capital humano desarrollada por esta corriente.

La teoría del capital humano que es aquella que surge entre los neoliberales norteamericanos como un intento por conceptualizar de un nuevo modo el trabajo, proponiendo la necesidad de definirlo y caracterizarlo a partir de su componente humano, va tener no obstante un alcance mucho más amplio, pues les exigirá en primera instancia hacer una renovación tanto del objeto de estudio de la economía, así como de su campo de análisis. Estas mutaciones epistemológicas, como las denomina Foucault, van a tener una serie de implicaciones, a partir de esa nueva lente, no sólo la función y estatuto del

trabajo va presentar una modificación radical en la forma en la que es entendido, sino que el propio hacer de la economía va a ampliarse a dominios mucho más amplio al asignarse la tarea de estudiar el comportamiento humano en términos puramente económicos. Tomando como elemento fundamental a ese redefinido *homo oeconomicus*, el trabajo y también la teoría económica van a plantearse nuevas concepciones y objetivos para esculpir al gobierno de los hombres.

Entonces ¿en qué consiste esta nueva concepción o reelaboración de una teorización del trabajo?, tal como la expone Foucault representa dos aspectos nodales<sup>79</sup>:

1. En primera instancia, una anticipación a lo que será una generalización del análisis económico a dominios que hasta ese momento no se abordaban bajo esta perspectiva, que será al mismo tiempo posible por

2. Una mutación epistemológica producida por el pensamiento neoliberal y que consiste en:

-Ir del análisis de los procesos económicos al análisis de la racionalidad interna de los comportamientos humanos.

-Concebir el trabajo como conducta económica: su descomposición en capital-idoneidad y renta.

De acuerdo con nuestro autor, esta mutación epistemológica emerge dado que los neoliberales se plantean ¿De qué es aquello que en realidad tendría que ocuparse la economía en tanto instrumento de reflexión que serviría como directriz de la razón gubernamental? Dirección a la que habrían de alinearse todas y cada una de sus acciones en sus diversos ámbitos. Y nos señala nuestro autor para “los neoliberales el análisis económico debe consistir en [...] el estudio y el análisis del modo de asignación de recursos escasos [...] a fines alternativos que no pueden superponerse unos a otros”.

80

---

<sup>79</sup> *Ibíd.* p. 255

<sup>80</sup> *Ibíd.*: 260

La cuestión aquí es ¿quién elige? Es decir, ¿quiénes son esos que asignan recursos a fines alternativos? En efecto, son los individuos o bien, el conjunto de los hombres económicos. Así que sobre el modo en el cual realizan esas elecciones será de lo que tendrá que ocuparse la economía. Por lo tanto “el análisis debe tratar de desentrañar cuál ha sido el cálculo – que por otra parte puede ser irracional, ciego, insuficiente- por el cual, habida cuenta de la escasez de recursos, uno o más individuos han decidido destinarlos a tal fin y no al otro”<sup>81</sup>. La economía a partir de estos planteamientos se define entonces como “la ciencia del comportamiento humano como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos que se excluyen mutuamente”<sup>82</sup>. De esta manera tanto el qué de la economía y el cómo que constituirá el campo de análisis económico por parte de los neoliberales, queda al menos así situado.

Por qué un individuo ha elegido pasar unas vacaciones en la playa y no en el bosque, o por qué se ha decantado por un color de auto y no otro, por qué una mujer y no otra, por qué un maestro y no otro, será un asunto de primera importancia para el análisis económico, en tanto los sujetos se comportan en esencia económicamente. Si el campo del análisis consiste en ir a las entrañas que determinan las decisiones de los individuos, será preciso ubicarlo a él, como lugar por el cuál hacer pasar todas las técnicas que sean necesarias a fin de comprender, de calcular, de especular sobre las infinitas posibilidades sobre las cuales se debate para finalmente concluir en una.

Será el aspecto económico el que se establezca como lugar central de la reflexión humana, se lo comprenderá y lo más importante, se lo guiará siempre en función de esta arista. Él por lo tanto, el hombre económico, será quien ocupe un lugar central en el análisis económico. Como la propia palabra lo indica, sacar, arrancar las entrañas, averiguar, penetrar hasta lo más recóndito y dificultoso del misterio de la asignación de los escasos recursos que posee un individuo y que destina a una cosa y no otra, será la rigurosa labor que se asigna la economía. El resultado será la invención de artificios de

---

<sup>81</sup> *Ibíd.* p. 261

<sup>82</sup> *Ibíd.* p. 260

mercado, antes inexistentes, pero inexorablemente necesarios, para que el sistema económico que no falla siga caminando.

Este replanteamiento tanto del objeto de estudio así como del campo de análisis económico fue en realidad producido por una suerte de abrazo, las reflexiones en torno al asunto del trabajo modificando el quehacer del análisis económico y este a su vez enmarcado lo que debía entenderse entonces sobre el trabajo. Fue por esas reflexiones, análisis, replanteamientos que permitieron en su conjunto constituir la base sobre la cual se pudo introducir, una reelaboración de la noción del trabajo.

El neoliberalismo norteamericano, según nos lo enseña Foucault, dirimía su principal crítica a los análisis de la economía clásica por la forma en la que ésta había concebido la noción de trabajo “la abstracción del trabajo, amputado de toda su realidad humana, tal como lo plantea Marx, [...] hace de él un producto de mercado y sólo rescata los efectos del valor producido”<sup>83</sup>, esta era la cuestión a problematizar y resolver por parte de los neoliberales.

Siguiendo a Foucault, para los neoliberales norteamericanos el problema de que el hombre quedara en su relación con el trabajo alienado por no ser el propietario del producto final de su fuerza de trabajo, representaba en realidad más un problema de abstracción, de conceptualización, que de consecuencia del capitalismo real, “esta abstracción del trabajo que sólo aparece efectivamente a través de la variable del tiempo no es obra del capitalismo real, [sino] de la teoría económica que se ha elaborado sobre la producción capitalista”<sup>84</sup>. Y justamente por esta falla en la instancia de elaboración reflexiva para abordar de manera más afortunada lo que constituía el campo general de referencia en el que se inscribe su objeto de estudio, es decir el trabajo, se explica que otros campos del conocimiento hayan aplicado sobre el mismo “toda una filosofía, toda una antropología, toda una política cuyo representante es precisamente Marx”<sup>85</sup>. En consecuencia lo que aparecía

---

<sup>83</sup> *Ibíd.* p.229

<sup>84</sup> *Ibíd.*: 259

<sup>85</sup> *Ibíd.*: 259

como exigencia y desafío para los teóricos del neoliberalismo era una reelaboración del modo de pensar el trabajo

“Por consiguiente, lo que debe hacerse no es en absoluto prolongar la crítica en cierto modo realista de Marx cuando reprocha al capitalismo real haber abstraído la realidad del trabajo; hay que llevar adelante una crítica teórica sobre la manera como, en el discurso económico, el trabajo mismo fue objeto de una abstracción. Y, dicen los neoliberales, si los economistas ven el trabajo de una manera tan abstracta, si dejan escapar su especificación, sus modulaciones cualitativas y los efectos económicos de éstas, lo hacen, en el fondo, porque los economistas clásicos nunca contemplan el objeto de la economía en otros términos que los del proceso, el capital, la inversión, la máquina, el producto, etcétera”<sup>86</sup>

Por lo tanto, si el análisis económico ya había definido que sería el comportamiento humano su ámbito de intervención, en tanto que es el cálculo del modo en el cual los hombres asignan sus recursos limitados para fines alternativos, la tarea a desentrañar, situándolo a él como agente protagónico de la actividad económica, entonces en consonancia, en lo que correspondía a la reflexión sobre el trabajo, habría que operar también ese desplazamiento.

Así, en función de esta hegemonía económica, lo correcto sería situarse entonces desde la perspectiva del trabajador. En tanto que él como trabajador, pero principalmente como hombre económico, es el que dispone de esos recursos que luego habrá de administrar. Se trata por lo tanto de “estudiar el trabajo como conducta económica practicada, puesta en acción, racionalizada, calculada por la persona misma que trabaja”<sup>87</sup>. Por lo que este cambio de perspectiva hace posible una redefinición del sujeto “situarse, entonces, en el punto de vista del trabajador y hacer, por primera vez, que éste sea en el análisis económico no un objeto [...] bajo la forma de fuerza de trabajo, sino un sujeto económico activo”<sup>88</sup>.

¿Por qué trabaja la gente? Se preguntan los neoliberales. Desde luego para conseguir un salario y “¿qué es un salario? Desde el punto de vista del

---

<sup>86</sup> *Ibíd.*: 259

<sup>87</sup> *Ibíd.* p. 261

<sup>88</sup> *Ibíd.* p. 261

trabajador no es el precio de venta de su fuerza de trabajo, es un ingreso”<sup>89</sup>. Y el ingreso sería llanamente ni más ni menos que la renta de un capital. Pero ¿de cuál capital? pues aquel del cual el individuo es el auténtico propietario. Esos escasos recursos que los neoliberales atribuyen a los individuos y sobre la administración de los cuales hacia fines alternativos, hacen deliberar su existencia, esos recursos van a ser definidos como su capital o sus capitales. Un capital que le es propio y que se conforma por “el conjunto de los factores físicos, psicológicos, que otorgan a alguien la capacidad de ganar tal o cual salario”<sup>90</sup>.

Lo anterior quiere decir que este cambio de posición epistemológica lo que hace es diluir la disociación entre trabajador – fuerza de trabajo. Es a partir de esta lógica que el pensamiento neoliberal cree conseguir cerrar esa brecha en la que el sujeto quedaba alienado del producto final de su trabajo al no ser él mismo, su propietario.

Desde la perspectiva neoliberal esto no sucedería ya que el trabajador es en primera instancia dueño de sus capitales y su desalienación consistiría en que él no queda despojado del producto final, pues accede a él a través de la renta-ingreso-salario que ello le genera. Con la introducción del salario como una recompensa o más bien, como el resultado tangible e inmediato de la puesta en marcha de sus propios capitales, el trabajador no quedaría amputado del fruto de su trabajo, sino que lo recibiría de manera directa. Bajo esta nueva óptica el trabajador se convierte en un individuo activo, un sujeto de capital cuya actividad produce una renta.

De este modo el trabajo queda descompuesto en dos unidades pero depositado en un solo operador, el trabajador sujeto económico activo. Por un lado en su capital y por otro lado en la rentabilidad del mismo traducida en el ingreso-salario o flujo de salarios. Esta noción de flujo de salarios es muy interesante, puesto que es efecto de la lógica de la escala ascendente que

---

<sup>89</sup> *Ibíd.* p. 262

<sup>90</sup> *Ibíd.* p. 262



sigue el salario respecto al “*expertise*”<sup>91</sup> o experiencia acumulada en el capital o capitales de quien lo posee. ¿Qué sucede en una entrevista de trabajo o bien en el seguimiento de la trayectoria profesional de un trabajador sino la vigilancia permanente de la evolución de sus capitales? Dígame usted que capitales posee y de acuerdo con ello lo ubicaremos en alguna posición de la escalara laboral que reconozca en términos salariales lo que usted tiene.

Por lo tanto el estatuto del trabajador cambia de posición, él es el propietario de un capital cuya inversión en él, es lo que hará posible una renta futura que consistirá en el ingreso-salario, indisociable de su poseedor. La idoneidad del trabajador, nos dice Foucault,

“es en verdad una máquina que no se puede separar del trabajador mismo. Una máquina entendida en el sentido positivo pues va a producir flujos de ingresos y no sólo ingresos, porque la máquina constituida por la idoneidad del trabajador, que, para tomar el caso más simple, comenzarán por ser relativamente bajos cuando la máquina empiece a utilizarse, luego aumentarán y terminarán por bajar con la obsolescencia de la máquina misma o el envejecimiento del trabajador, en la medida que es una máquina. Es necesario, dicen los neo economistas, considerar el conjunto como un complejo máquina/flujo”<sup>92</sup>

De modo que, al cambiar el estatuto del trabajador, en tanto propietario de un capital idóneo para producir una renta mayor o menor que inicia en un nivel cero, asciende para volver a descender -según las inversiones que realice para su mejora continua-, tiene el mismo funcionamiento, en estructura, que la empresa misma.

El dilema de la utilidad del capital humano se entenderá a partir de la cuestión de su rentabilidad, esa condición será garante de su sujeción y con la que mantendrá de ahora en adelante su relación de obediencia: mis capitales en función de lo que aspiro conseguir ¿son útiles o no? y si no lo son ¿cómo hacer para que sean útiles?. Se podría pensar que ahí donde los neoliberales

---

<sup>91</sup> Anglicismo empleado frecuentemente, sobre todo en empresas transnacionales, para referirse al grado de experiencia que en su especialidad posee un trabajador o colaborador.

<sup>92</sup> Michael Foucault, Clase del 14 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 263-264

consideran resuelto el vínculo de alienación del hombre en su relación al trabajo, lo que consiguen es generar un desplazamiento hacia otra instancia, por decirlo de algún modo, con la que el hombre económico quedará a partir de ese momento sujeto en una renovada relación de alienación. La alienación será con el ingreso.

En esa línea sobre la cual los neoliberales apuestan por hacerse cargo de lo que llaman el elemento humano del trabajo, a partir del capital-idoneidad-renta-máquina-idoneidad- portador de ese capital, el siguiente paso que dan es estudiar “el modo de constitución y acumulación”<sup>93</sup> del mismo. Es decir, responder a la pregunta sobre cómo está constituido ese capital, de qué características es, cómo se conforma, hecho que tiene interés para ellos en la medida en que se constituye gracias a la utilización de recursos escasos cuyo uso es alternativo para un fin dado.

Así, de acuerdo con Foucault, el capital de los individuos dicen los neoliberales, está compuesto por elementos innatos y adquiridos, concepción que, nos advierte nuestro autor, va a tener una serie de consecuencias políticas.

Por el lado del capital innato o hereditario se va generar toda una corriente que se encargará de intervenir los cuerpos de los sujetos incluso antes de su nacimiento, ingeniería genética, la especialización en el cuidado de los niños a través de la modificación de sus conductas, la exhaustiva planificación del desarrollo de cada etapa de su vida, una intervención infinitesimal sobre la dimensión biológico y social de lo humano.

Incluso la propia definición de ingeniería genética nos da la clave “la ingeniería genética es la tecnología del control y transferencia de ADN de un organismo a otro, lo que posibilita la corrección de los defectos genéticos y la creación de nuevas cepas (microorganismos), variedades (plantas) y razas (animales) para una obtención más eficiente de sus productos”<sup>94</sup>. En efecto la eficiencia del capital en aras de elevar su potencialidad de renta, es lo que se

---

<sup>93</sup> *Ibíd.* p. 266

<sup>94</sup> Wikipedia (19 de junio de 2015). Ingeniería genética. Recuperado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa\\_gen%C3%A9tica](http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa_gen%C3%A9tica)

buscará detrás del cúmulo de técnicas orientadas a la corrección de esos capitales heredados.

Del lado del capital adquirido: la formación. En este sentido la mejora continua e incesante se convierte en imperativo; una inversión permanente en el capital humano, en esa máquina idónea que tiene que ocuparse de su formación, pues la calidad o el nivel de sus capitales se encuentra en relación directa con la remuneración que se recibirá. Lo importante es que ese capital es siempre susceptible de perfeccionamiento con el propósito de elevar los resultados de su rentabilidad. Y los componentes o indicadores sobre los que habrá de recaer esa inversión podrán medirse en términos de tiempo y calidad. El tiempo que se le dedica a la formación, capacitación, acompañamiento, etcétera, calculado en horas y, por su puesto la calidad de la sustancia que contiene esa inversión. Y a su vez la inversión en el capital humano

“tiene como consecuencia una permanente innovación que es el motor del desarrollo y crecimiento del propio capital humano y por ende de los lugares donde este se inscriba (países, empresas, sectores, etcétera). Ahora bien, los neoliberales proponen que la innovación no puede asimilarse únicamente al desarrollo tecnológico y aseguran que pueden identificarse 5 categorías de innovación:

1) la fabricación de un nuevo bien; 2) la introducción de un nuevo método de producción 3) la apertura de un nuevo mercado 4) la conquista de una nueva fuente de materias primas y 5) la puesta en práctica de un nuevo método de organización de la producción”<sup>95</sup>.

La importancia de la formación o de la inversión en el perfeccionamiento de los capitales humanos es que en efecto tiene como consecuencia una innovación permanente. De esta manera la innovación se convierte en uno de los aspectos fundamentales en el neoliberalismo económico norteamericano pues se encuentra ligada en este encadenamiento del proceso de actividad de empresa, con el desarrollo económico de la misma. La importancia de la innovación es que se convierte en la vía por la cual es posible materializar la concepción que los neoliberales guardan sobre la tasa de ganancia y que tendría que ver con que siempre aún cuando la ganancia va mal, esto puede

---

<sup>95</sup> Ibíd. p. 272, nota no. 41.

ser intervenido para actuar en su favor, es decir, nunca dejar que esa curva en las gráficas del comportamiento económico caiga, perezca, concluya.

Su ideal está sostenido por una negación radical de la pérdida, “[...] los neoliberalistas advierten que la baja tendencial de la tasa de ganancia se corrige permanentemente”<sup>96</sup>, es decir puede moverse, hacia arriba o hacia abajo, pero estará siempre y eternamente en condiciones de ser corregida con la finalidad de evitar su caída definitiva. La innovación en este sentido se presenta como una de las condiciones necesarias para corregir las tendencias que vayan a la baja; innovar para ganar o innovar para seguir ganando. En esta concepción habrá invariablemente y siempre una promesa de ganancia que todo lo puede.

Entonces es esta mutación epistemológica producida por el análisis neoliberal que va desde el replanteamiento de su campo y objeto de análisis teniendo su principal traducción y lo más importante, su correspondiente práctica sobre la construcción de su teoría del capital humano que acabamos de revisar y que podría resumirse como ese marco de pensamiento por el cual se redefine al trabajo como la actividad de empresa de un sujeto económico activo, propietario de su capital (esos escasos recursos cuya administración la economía se propondrá estudiar) -congénito y adquirido- en cuya actividad de consumo deviene productor de sus satisfacciones, la que hace posible la aparición de una generalización ilimitada de la forma empresa en el tejido social, en la cual es necesario que

“la vida misma del individuo -incluida la relación, por ejemplo, con su propiedad privada, su familia, su pareja, la relación con sus seguros, su jubilación- lo convierta en una empresa de suerte permanente y múltiple. Esa reinformación de la sociedad según el modelo de la empresa, de las empresas, hasta en su textura más fina, es entonces uno de los aspectos de la *Gesellschaftspolitik (Política de empresa)*”<sup>97</sup>.

Esta generalización de la forma empresa tiene la función de “multiplicar el modelo económico, [...] de la oferta y la demanda, [...] de la inversión, el costo

---

<sup>96</sup> *Ibíd.* p. 271

<sup>97</sup> Michael Foucault, Clase del 21 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 277

y el beneficio, para hacer de él un modelo de las relaciones sociales, un modelo de la existencia misma.”<sup>98</sup>. Hoy por hoy no podemos negar que las revistas se encuentran repletas de artículos que hablan sobre esta especie de economía de los afectos. ¿Cómo saber si estás invirtiendo en una relación útil? Aprende a reconocer el des-gaste que generan los lazos de amistad negativos, Invierta tiempo de calidad en su familia, etcétera.

Por otra parte es notable el modo en el que procede la razón neoliberal en cuanto a algo que denominó *Vitalpolitik*<sup>99</sup> y que recupera también del pensamiento ordoliberal como ya lo expusimos anteriormente. Por un lado se promueve fervientemente una economización subjetiva o del tejido social, extendiendo y aplicando a lo estrictamente humano los mecanismos que sirven para explicar y entender el dominio económico, al tiempo que, en ese mismo pensamiento, reconociendo en alguna medida los posibles efectos desastrosos de una tentativa como esa, se intenta considerar algo que estuviera en posibilidad de paliarlos.

El retorno a la empresa es a la vez, entonces, una política económica o una política de economización de la totalidad del campo social, [...] pero también una política que se presenta o se pretende como una *Vitalpolitik* cuya función será compensar el frío, impasible, calculador, racional, mecánico juego de la competencia propiamente económica”<sup>100</sup>.

Algo así como: sabemos que el principio de la competitividad, de incansable búsqueda de la rentabilidad, del hombre económico productor de su satisfacción a través de la actividad de empresa que es el consumo, podría llevarnos por caminos espinosos, pero seguro que inventaremos los

---

<sup>98</sup> *Ibíd.* p. 278

<sup>99</sup> Michel Foucault llama la atención sobre la *Vitalpolitik* o Política Vital promovida por los ordoliberales alemanes como un intento por suavizar o, en nuestra opinión, como un mecanismo de negación de la atrocidad de esa tentativa de los economistas por hacer pasar por el ojillo de su aguja económica, todo ámbito, por más íntimo que fuera, de la existencia humana. Una *Vitalpolitik* que consistía en erigir un Estado lo suficientemente capaz de mediar entre los distintos grupos por los cuales se habilitaría el mecanismo de competencia. De acuerdo con Foucault, Wilhelm Ropke decía “[...] Moral y sociológicamente, la competencia es un principio más disolvente que unificador”. Hay algo que parecería un intento de limitar esa generalización de la forma económica al ámbito humano. No obstante para Foucault en el neoliberalismo esta barrera no existe, su ambición constante nos dice es generalizar la forma económica del mercado.

<sup>100</sup> Michael Foucault, Clase del 21 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 278

mecanismos que mitiguen sus efectos negativos o incluso no tendremos sino que dejar que eso se produzca de manera espontánea si reconocemos que el interés de un solo individuo está en estrecha relación con el interés del colectivo social. Algo parecido a la invención de un veneno, a pesar de la advertencia de sus riesgos, y como solución paliativa, la invención también de su correspondiente supuesto antídoto. “Es necesario entonces, a la vez que se establece una política tal que la competencia pueda actuar en términos económicos, organizar “un marco político y moral” [...]”<sup>101</sup>.

Y bien, haciendo una esquematización que quizá pueda resultar abusiva por su reducción, podemos decir que, esa mutación epistemológica operada por el análisis económico que trae aparejada la generalización ilimitada de la forma económica en el tejido social sostiene el marco conceptual desde el que se habría gestado un nuevo arte de gobernar neoliberal.

Claro está que este paso de la razón de Estado al nuevo arte de gobernar enmarcado en el liberalismo económico y su subsecuente mutación epistemológica encarnada en el neoliberalismo económico, no sucedió de manera ordenada y por etapas. El propio Michel Foucault es bastante claro e insistente en señalar una y otra vez, que el riesgo que se corre al hacer una revisión histórica sobre la base de una metodología que parte de nociones generales como el Estado, las instituciones, las naciones, etcétera, es justamente perderse en un desarrollo lineal y cronológico de los acontecimientos, sin llegar a dar cuenta de la red múltiple de procesos y acontecimientos que pudieron en un momento dado generar las condiciones de producción de un régimen y discursos de veridicción de una razón de poder específico.

---

<sup>101</sup> Ibíd. p. 279

## 1.4 Las disciplinas: tecnología del nuevo arte de gobernar

*“Ellos no pueden ver el cielo. Viven sumidos en la  
sombra, hecha más oscura por el humo.  
Viven ennegrecidos durante ocho horas, por el  
día o por la noche, constantemente, como si no  
existiera el sol ni nubes en el cielo para que ellos  
las vean, ni aire limpio para que ellos lo sientan.  
Siempre así e incansablemente, como si sólo  
hasta el día de su muerte pensarán descansar.”  
Juan Rulfo.*

La cuestión que se planteaba ahora era la de saber de qué tecnología valerse para hacer operable esta racionalización económica de la vida humana. ¿Qué tipo de hombres requeriría una sociedad cuya razón de gobierno se engendraba sobre la base de una instancia de reflexión económica? ¿Con qué especie de hombres era necesario contar, primero, para llevar a un Estado a convertirse en uno rico y próspero y después, para activar una estructura de empresa en el corazón de cada ser humano de tal modo que se inscribiera sin resistencia en una sociedad que funcionaría sobre una estructura empresarial? Una sociedad en una carrera permanente hacia la proliferación de sus formas económicas en cada uno de los ámbitos por donde se implantaran tanto sus instituciones como sus individuos.

El sueño de esta razón económica se proponía como horizonte la manufacturación de cuerpos dóciles y la respuesta para llevar a cabo esta tarea la encontró en las disciplinas. Señala Foucault

“He insistido bastante en el hecho de que esas famosas grandes técnicas disciplinarias que se hacen cargo del comportamiento de los individuos diariamente y hasta en el más fino de los detalles son exactamente contemporáneas, en su desarrollo, en su explosión, en su diseminación a través de la sociedad, de la era de las libertades. [...] liberalismo [...] y técnicas disciplinarias: también aquí las dos cosas están perfectamente ligadas.”<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Michael Foucault, Clase del 10 de enero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 84

Por qué las disciplinas nos preguntaríamos. ¿Por qué son las disciplinas la técnica elegida para administrar y modelar cuerpos en este nuevo arte de gobernar? ¿Qué encuentra esta economía de poder en las disciplinas para que ellas hayan venido a tomar ese lugar privilegiado en el ejercicio de la tecnología política de los cuerpos?

Tal como lo señala el mismo autor, las técnicas disciplinarias son ese recurso que la razón de poder despliega para hacerse cargo del comportamiento de los individuos, para controlarlos y para modelarlos. Las técnicas disciplinarias son en principio mecanismos para intervenir los cuerpos de los sujetos sobre espacios particularmente delimitados y bien identificados. Son modos de ejercer el poder, una determinada razón de poder.

Las técnicas de disciplina son aquellas cuyo objetivo es ordenar multiplicidades humanas dispersas, distribuirlas para escrutarlas en un espacio y tiempo concretos. Fijar y vigilar sus movimientos, al tiempo que se controlan sus fuerzas para que tales aglomeraciones no se conviertan en una organización que atente contra el poder. Diseccionar y asignar a esa masa humana un lugar definido y espacialmente bien analizado para tener un vasto dominio sobre ella y evitar su peligrosidad, esa que atentaría contra las condiciones fabricadas para que los sujetos sean libres y felices. Así, las técnicas de disciplina tienen por función segmentar tanto como sea necesario y posible para que el conjunto de los individuos se encuentre convenientemente dividido y no proporcione a sus integrantes la oportunidad de aliarse y rebelarse contra un poder que los somete.

Las técnicas de disciplina o técnicas disciplinarias son aquellas que toman a su cargo a un conjunto de individuos para corregirlos. Si lo pensamos en términos del capital humano tal como lo veníamos exponiendo en el capítulo anterior, vislumbraríamos que las técnicas disciplinarias son aquellos mecanismos, caracterizados por aspectos muy diversos entre sí, que toman a los individuos para reformarlos según el ideal de una razón económica. Hacen operativo el desplazamiento de los sujetos hacia lo normal y anormal que establecen las reglas que validan una razón de poder y al mismo tiempo operativizan las consecuencias de situarse en alguno de ambos extremos. O



recompensan o castigan. O premian o corrigen. O reconocen o encierran.

Ahora bien, en lo que compete al cuerpo como objeto de intervención disciplinaria, Foucault nos dice que si bien este interés por esquemas de docilidad del cuerpo no es novedoso, si expresa en su concepción y operación dentro del marco de una nueva razón de gobierno soportada por un método de pensamiento esencialmente económico, algunas cuestiones originales: es lo que tiene que ver con el asunto de la utilidad, puesto que no sólo estará en su horizonte la fabricación de cuerpos dóciles, sino más estrictamente dóciles para ser útiles “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 disciplinas”<sup>103</sup> y, continúa,

“el momento histórico de las disciplinas es el momento en el que nace un arte del cuerpo humano que no tiende únicamente al aumento de sus habilidades, ni tampoco a hacer más pesada su sujeción, sino a la formación de un vínculo que, en el mismo mecanismo, lo hace tanto más obediente cuanto más útil, y viceversa”<sup>104</sup>.

Lo anterior que es denominado por nuestro autor como anatomía política de los cuerpos o la administración de los cuerpos, se hace posible en tanto se construyan las condiciones necesarias para su ejercicio, un cuerpo es potencialmente administrable siempre que vaya aparejado con su capacidad productiva y esta producción se determinará en función de la racionalidad económica dentro de la cual se inscriba

“Este cerco político del cuerpo va unido, en función de relaciones complejas y recíprocas, a la utilización económica del cuerpo; el cuerpo en buena parte, está imbuido de relaciones de poder y de dominación, como fuerza de producción, pero, en cambio, su constitución como fuerza de trabajo sólo es posible si se halla inmerso en un sistema de sujeción (en el que la necesidad es también un instrumento político cuidadosamente dispuesto, calculado y utilizado). El cuerpo sólo se convierte en fuerza útil cuando es a la

---

<sup>103</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 160

<sup>104</sup> *Ibíd.*

vez cuerpo productivo y cuerpo sometido”<sup>105</sup>.

Por ello es que se puede decir que con las disciplinas y a través de ellas, se da ese paso que va del control de los cuerpos a la manufacturación de sujetos. En las disciplinas se van encontrando paulatinamente distintos métodos a partir de los cuales se obrará sobre el cuerpo con la finalidad de modificarlo, corregirlo, encausar su comportamiento, registrar minuciosamente cada uno de sus movimientos, un detallado conocimiento del mismo que dé las coordenadas necesarias para hacerlo cuanto más sea posible, un cuerpo provechoso y útil. ¿Pero sobre qué base se da esa fabricación de sujetos dóciles y útiles, dóciles y rentables? La posterior fabricación de los empresarios de sí mismos ¿Cómo se acciona una fabricación de tales magnitudes?

Para llevar a cabo tal empresa las disciplinas operan sobre la configuración de espacios analíticos, es decir un cuadriculado del espacio sobre el que se puede distribuir a los sujetos para ordenarlos, identificarlos, conocerlos y modificarlos. “El cuadro, en el siglo XVIII, es a la vez una técnica de poder y un procedimiento de saber”<sup>106</sup>. Así, este ordenamiento que implica al mismo tiempo una exploración, desarticulación y recomposición de esos individuos según un fin determinado, muestra en sus entrañas la puesta en marcha de una maquinaria de producción saber, de conocimientos acerca de esos cuerpos a los que fija para observarlos, estudiarlos, analizarlos y devolverles a través de discursos de verdad, los grilletes de sujeción que ellos mismos se colocarán hasta el punto tal de cerrar sus candados.

Hacer del blanco que es el cuerpo de los sujetos un campo de observación permanente al cual es preciso conocer para dominar y utilizar. El cuerpo deviene objeto de intervención, pero más precisamente objeto de conocimiento. Lo interesante de ello, es que el saber obtenido sobre esta base de relaciones de poder, se convertirá en el recurso principal para seguir ejerciendo una dominación sobre los sujetos. Y es este vínculo poder-saber,

---

<sup>105</sup> *Ibíd.* p. 172

<sup>106</sup> *Ibíd.*

lo que le otorga su carácter novedoso a esta pareja de la razón económica y las técnicas disciplinarias.

Este momento histórico en que el poder se articula con el saber, que el poder se pregunta ¿cómo hacer para...? es el que marca el momento inicial de una forma de sujeción inédita lo suficientemente enmascarada como para que los sujetos no puedan reconocerla. Ya no es la relación en la que el esclavo se sabía esclavo o la servidumbre, servidumbre. Es la relación en la que el *homo oeconomicus* en su actuación dentro de la sociedad civil no se reconoce como sometido a una serie de relaciones de poder sino que participa activamente de su sujeción.

El acento entonces va a recaer sobre esta doble dimensión de la docilidad-utilidad, sobre este vínculo coercitivo que va ser tanto más violento y efectivo por imperceptible, por su carácter de invisibilidad. Se tratará de sujetar a esos cuerpos en un vínculo aparentemente más suave, más humano y liberado. Y en tanto más libres y útiles se sientan ellos en ese sistema que los sujeta en la pareja libertad/no libertad (económica), tanto más sometidos estarán a sus intervenciones. Las disciplinas, nos dice nuestro autor, son correlativas también a esa cultura del peligro que se produce con el advenimiento de las libertades y el riesgo de perderlas en el marco del liberalismo. Las disciplinas someten y, salvan al mismo tiempo, del peligro de perder una libertad siempre producida desde fuera.

Si es de cuerpos de lo que se trata, si son cuerpos los que se sujetan en cierta red de relaciones de poder, de ello derivarán entonces una serie de prácticas que tiendan a modelarlo, a escupirlo como un barro blando que habrá de adquirir su forma a imagen y semejanza de un modo o una episteme concreta de pensar el mundo, según sea el caso al que se circunscriba el cuerpo. Desde este punto de vista el cuerpo o los cuerpos son un proyecto en curso en posibilidades de ser siempre replanteado "las relaciones de poder lo convierten en una presa inmediata; lo cercan, lo marcan, lo doman, lo someten a suplicio, lo fuerzan a trabajos, lo obligan a ceremonias, exigen de

él signos”<sup>107</sup>.

En suma, las técnicas de disciplina son aquellas destinadas a controlar la actividad de los hombres, encausar y mejor aún fabricar su conducta, distribuirlos y ubicarlos en un espacio de normalidad, anormalidad y en función de ello premiarlos y reconocerlos o castigarlos, encerrarlos, marginarlos, excluirlos, según sea el caso. Y lo más importante actuando todas ellas, aunque de distinta manera, alineadas a una misma razón de gobierno de los hombres. El objetivo de las disciplinas es personalizar una estrategia global de poder. Adaptar sus técnicas a cada ámbito distinto en el que actúan, escuelas, prisiones, hospitales, universidades, empresas, instituciones culturales, medios de comunicación, pero siempre en función de una estrategia de poder específica.

Las técnicas de disciplina van a venir a ocupar el lugar por el que se responderá a esa pregunta que se hace el poder desde el marco del liberalismo y que podría plantearse así ¿cómo producir sujetos dóciles, obedientes, que a la vez sean útiles sin tener que recurrir a mecanismos de represión?.

#### **1.4.1 La perenne vigilancia del panoptismo**

No obstante, las disciplinas por sí mismas, sin una plataforma que pudiera permitir un efecto sistematizado que las hiciera circular de un lado a otro por todo el tejido social, de un aparato a otro, a través de la red de relaciones de poder, no habrían conseguido un efecto tan potente en la fabricación de individuos. Sobre su base se exigía una vigilancia permanente, en la que no se escapara ningún detalle de esos cuerpos sobre los que se harían intervenir las prácticas necesarias a fin de diseñar el individuo requerido.

Michel Foucault refiere que examinando los proyectos arquitectónicos hospitalarios se da cuenta de que todos ellos apuntan siempre hacia una insistencia sobre la cuestión de una vigilancia de los individuos bajo una mirada centralizada. Y que posteriormente, haciendo su investigación sobre la penalidad encuentra que casi todos los proyectos de reformas a las prisiones

---

<sup>107</sup> Ibíd. p.

que se llevaron a cabo en la primera mitad del siglo XIX se referían al mismo tema pero tomando como referente a Jeremy Bentham “casi no existían textos ni proyectos acerca de las prisiones en los que no se encontrase el "invento" de Bentham, es decir, el "panóptico"<sup>108</sup>.

El proyecto del Panóptico fue propuesto por Jeremy Bentham a finales del siglo XVIII no sólo para reformar las prisiones y las casas de trabajo forzado, sino primordialmente para plantear un nuevo principio, por el cuál, planteaba el autor, se podría hacerse dueño de todo lo que pudiera sucederle a un cierto número de hombres, de todo aquello que les rodeara, que estuviera en conexión íntima con sus circunstancias de vida, de tal modo que pudiese a través de este principio producir en esos hombres el efecto deseado, de una manera casi perfecta, sin contradicciones, ese sería desde su perspectiva “un instrumento muy enérgico y muy útil que los gobiernos podrían aplicar a diferentes objetos de la mayor importancia”<sup>109</sup>.

De este modo el autor propone desarrollarlo en primer lugar en las prisiones para demostrar que a partir del despliegue de ese principio que regiría en su interior, podría sin duda resolver los problemas que las prisiones hasta ese momento albergaban como el hacinamiento, la formación de delincuentes, la corrupción, las condiciones inhumanas en las que vivían los presos, etcétera. Y de este modo, este principio que Bentham iba a proponer debía tenerse en consideración para la construcción de cualquier edificio que fuera a servir a este propósito, pero que sin embargo podía tener alcances muchos más amplios hacia otras instituciones como los hospitales, las escuelas y los talleres.

El principio que Bentham proponía para guardar el orden, garantizar las condiciones de salubridad, la limpieza y la industria en las prisiones; corregir a los presos, asegurar su vuelta al camino del bien, hacerlos virtuosos de tal modo que no anhelaran nunca más conducirse viciosamente, en fin enmendarlos por su propio bien y por el de la sociedad hacia el camino del bien, era el principio de la inspección, pero esta inspección decía Bentham,

---

<sup>108</sup> Jeremias Bentham, *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, p. 10

<sup>109</sup> *Ibíd.* p. 33

era de un nuevo género, tenía una característica específica que la haría actuar de manera diferente sobre los hombres, sería una inspección que actuaría sobre la imaginación de los inspeccionados más que sobre sus sentidos.

La propuesta arquitectónica que Bentham hace para la prisión, si bien aclara que esa es labor de los arquitectos y la administración de las mismas de los empresarios, supone un edificio circular con una torre encajada en su centro. Dice “los cuartos de los presos formarían el edificio de la circunferencia con seis altos, y podemos figurarnos estos cuartos como unas celdillas abiertas por la parte interior, porque una reja de hierro bastante ancha los expone enteramente á la vista”<sup>110</sup>.

Por otra parte, la torre, lugar desde el cual el inspector ejercería la inspección también va a tener características muy particulares, es en ella en donde va a recaer eso original del principio de inspección que Bentham propone, impactar más en la imaginación que en los sentidos, lo que quiere decir que los inspeccionados al saberse inspeccionados permanentemente, lo sean o no en la realidad, van a verse afectados por esa mirada, impidiéndoles no sólo actuar mal, sino incluso llegar si quiera a la posibilidad de pensar en actuar mal, ese sería para Bentham el valor más precioso que aportaría a los gobiernos un principio como el de la inspección.

De este modo la torre central o de inspección, dice el autor “está también rodeada de una galería cubierta con una celosía transparente que permite al inspector registrar todas las celdillas sin que le vean, de manera que con una mirada ve la tercera parte de sus presos, [...] puede verlos a todos en un minuto”<sup>111</sup> pero, aquí viene la parte más importante y sobre la cual Foucault va dejar caer todo el peso de su rigurosidad analítica, “aunque esté ausente, la opinión de su presencia es tan eficaz como su presencia misma”<sup>112</sup>. Es decir que el poder sigue actuando en los presos aun cuando el agente ejecutor no esté físicamente ocupando su lugar, hacia eso era hacia lo que

---

<sup>110</sup> *Ibíd.* p. 36

<sup>111</sup> *Ibíd.* p. 36

<sup>112</sup> *Ibíd.* p. 36

Bentham apuntaba cuando se refería a una inspección que afectara la imaginación más que los sentidos, a la prolongación del poder en los individuos por la sola idea de estar siendo mirados.

Nos dice Bentham “esta casa de penitencia podría llamarse Panóptico para expresar con una sola palabra su utilidad esencial que es la *facultad de ver con una mirada todo cuanto se hace en ella*”<sup>113</sup>. Esta potencia de la mirada tiene para el autor infinidad de ventajas, entre ellas que no sólo los presos sino también inspectores, jefes y subalternos, lo que podríamos llamar el personal administrativo, todos ellos estarían al mismo tiempo bajo el influjo de esta mirada centralizada, ello resultaba un asunto de mayor importancia para el autor pues consideraba que gracias a esto se evitarían los abusos sobre los presos, pues los subalternos de los inspectores pensarían dos veces antes de actuar ventajosamente sobre ellos, ya que se sabrían permanentemente observados.

Hay varios aspectos de este proyecto de panóptico que resultan realmente sorprendentes por el modo en que se estaba gestando una concepción muy concreta de ese hacerse cargo de los hombres. Por ejemplo en el tema de la seguridad de este edificio circular, Bentham dice que tiene todo resuelto, hacia su interior, en principio y fundamentalmente por el principio de la inspección, pero también por la forma de las celdillas, por el aislamiento de los inspectores en la torre en la que se encuentran aislados y protegidos, por los espacios estrechos de las galerías, etcétera. Bentham propone que tiene todo contemplado en la concepción de cada uno de los espacios para que no surjan sublevaciones, es decir, crea las condiciones para que los presos no puedan considerar si quiera la posibilidad de aglutinarse en torno de una rebelión o de organizar trifulcas, y dice al respecto “no se forman proyectos cuando se ve la imposibilidad de ejecutarlos: los hombres se acomodan naturalmente a su situación , y una sumisión forzada produce poco a poco una obediencia maquinal”<sup>114</sup>. Es fuertísimo este asunto de que una sumisión forzada con el tiempo deriva en una obediencia maquinal, una obediencia que

---

<sup>113</sup> *Ibíd.* p. 37

<sup>114</sup> *Ibíd.* p. 40

ya no sabe ni en dónde se origina ni a qué responde, qué no se sabe ni de dónde viene ni a dónde va, esto manifiesta esa relación que explicamos unos apartados arriba, acerca del carácter inédito de las técnicas disciplinarias en relación con una razón de económica de gobierno: la docilidad-utilidad que se busca producir en los cuerpos.

Otro aspecto es el modo en el cual Bentham está concibiendo tal mecanismo de inspección, como un poder de vigilancia súper activo por su carácter de invisibilidad y su articulación al mismo tiempo con una visión económica que convertirá a las prisiones en algo muy parecido a una empresa con grandes posibilidades de ser rentable. Por un lado por el ahorro económico que trae aparejado su nuevo funcionamiento, pero por otro por la forma de administración que se propone para la prisión y que tendría que ver más con el asunto de empresa.

Bentham reconoce que existen dos esquemas bajo los cuales se puede administrar la prisión, lo que podríamos llamar la modalidad de confianza (es decir pública) o la modalidad por contrato (privada). No obstante el autor propone toda una serie de ventajas por las cuales se hace más recomendable la segunda opción, pues, desde su perspectiva, una prisión funcionaría de manera más óptima si la administrara un empresario, pues éste perseguiría un interés personal: su ganancia y ello lo movería a hacer todo lo necesario a fin de que los presos se reformaran pues se establecería una suerte de proporcionalidad entre las buenas conductas y las ganancias. Es decir que la ganancia estaría determinada por mostrar que efectivamente, la corrección de los presos está siendo llevada a buen puerto. En cambio, en la administración de confianza (la pública) al encargado de la prisión, al tener su salario garantizado, no participaría de las pérdidas y por lo tanto le daría lo mismo realizar su labor de vigilancia de manera impecable o descuidada.

El proyecto panóptico considera un sinfín de ámbitos que potenciados por el principio de la inspección central serían potenciados para hacer de las prisiones verdaderas casas para reformar la moral de los hombres y llevarlos por el camino del bien. Desde el agrupamiento de los presos en función no solamente de los delitos que hayan cometido, sino de su carácter, hasta su



régimen de alimentación, sus hábitos de aseo, la utilidad del ejercicio y por su puesto el ámbito del trabajo. Queremos detenernos brevemente en este punto únicamente para señalar como en este proyecto benthamiano el estatuto del trabajo va a adquirir un rostro distinto, va a dejar de ser una actividad sin un propósito determinado y una utilidad concreta.

Para Bentham los trabajos forzados que se imponían a los presos en las prisiones le parecían de una inhumanidad atroz, pero más que los propios trabajos lo que le parecía descabellado es que se hiciera del trabajo un castigo, cuando el trabajo era en verdad una de las vías hacia la salvación de las almas. Nos dice

“El horror de una prisión no debe: recaer sobre la idea del trabajo [...] La ocupación en vez de ser un castigo para el preso debe concedérsele como su consuelo y un placer, y con efecto es dulce en sí misma comparada con la ociosidad forzada, y su producto la dará un doble sabor. El trabajo, padre de la riqueza: el trabajo, el mayor de los bienes .... ¿por qué pintarle como una maldición?<sup>115</sup>”

Da la impresión de que el pensamiento económico hubiese hallado en la actividad económica una manera para hacer sabios y virtuosos a los hombres. Sin duda alguna cuando uno lee el proyecto del Panóptico no puede sino pensar que cada una de las propuestas ahí vertidas son pensadas en función de hacer el bien a los hombres y al mismo tiempo no puede uno dejar de pensar en aquel dicho que reza *“el camino hacia el infierno está lleno de buenas intenciones”*.

Es por lo anterior, que sin duda se encuentra en este escrito bastante acotado, que Michel Foucault va a leer al panóptico como la figura arquitectónica del poder disciplinario, en tanto dispositivo de vigilancia pero también y principalmente como un proyecto político

“[...] ese famoso panóptico que [...] Bentham presentaba como el procedimiento mediante el cual iba a poderse, en el interior de determinadas instituciones como las escuelas, los talleres, las prisiones, vigilar la conducta de los individuos y aumentar la

---

<sup>115</sup> Ibíd. p. 61

rentabilidad y hasta la productividad de su actividad, [...] se presentó como la fórmula del gobierno en su totalidad, diciendo: el panóptico es la fórmula misma de un gobierno liberal, porque en el fondo, ¿qué debe hacer un gobierno? Debe dar cabida a esos mecanismos y no debe tener sobre ellos, en primera instancia, ninguna otra forma de intervención salvo la vigilancia. El panoptismo, para Bentham, es sin duda una fórmula política general que caracteriza un tipo de gobierno”<sup>116</sup>.

Pues en su diseño y su mecanismo se alberga ese atravesamiento del poder sobre los cuerpos a partir de la mirada. Una relación de observación en la que el observado (condenado, estudiante, obrero, ahora el empresario de sí mismo) a diferencia de lo que podría ocurrir en el encierro en el que quedaba de alguna manera invisible a la mirada, queda ahora expuesto a un sistema de vigilancia en el que se sabrá inevitablemente observado y controlado a partir de la mirada del gran ojo del poder, siempre activo. Un ojo omnipresente.

Sí, según Foucault, la peste sirvió como correlato del poder disciplinario al poner en marcha de manera sistemática diversos mecanismos de control y disciplina, la figura arquitectónica que por su parte se alzó con supremacía como causa y efecto de este mismo poder, fue el panóptico de Bentham.

En esta idea arquitectónica del espacio carcelario es en la que Foucault encuentra una técnica moderna de vigilancia que husmea, penetra y se extiende en los mecanismos disciplinarios de otras instituciones como la escuela y la fábrica. El propio Bentham es el que desde un inicio lo piensa de esta manera, lo formula desde el comienzo de su memoria y lo remata en la parte final

“El principio panóptico puede adoptarse con feliz éxito a todos los establecimientos en que se deban reunir la inspección y la economía: no está necesariamente ligado a ideas de rigor: pueden suprimirse las rejas de hierro, se puede permitir comunicación; y se puede hacer cómoda y nada molesta la inspección. Una casa de industria, una fábrica edificada por este

---

<sup>116</sup> Michael Foucault, Clase del 10 de enero de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, pp. 87-89

plan, da a un hombre solo la facilidad de dirigir los trabajos de un gran número, y pudiendo estar los cuartos abiertos o cerrados, permiten diferentes aplicaciones del principio”<sup>117</sup>.

Por ello no es sorprendente que en sus mecanismos de intervención, instituciones en apariencia tan disimiles como un hospital y una prisión por ejemplo, encuentren una gran correspondencia en los métodos que implementan para organizar y esculpir a las personas que se circunscriben a sus espacios, nacen de la combinación o acoplamiento de los métodos que unas toman de otras y viceversa hasta delinear un método tan general como particular en cada institución.

Así, lo más importante de este principio de inspección es su concepción como un tipo de organización y espionaje. El poder necesariamente será tanto más efectivo en tanto más pueda inculcar en los individuos la sensación de que son observados permanentemente. Según Bentham aun cuando no tengan que ser vigilados, el sólo hecho de saber que lo son, repercutirá en la consecución de las conductas deseadas, es decir en una continuidad del ejercicio del poder pudiendo prescindir de su presencia física.

Es cierto que la vigilancia, el espionaje, es decir el control a partir de la mirada no es algo novedoso o exclusivo de esos siglos, no obstante la sistematización con la que se concibe –vigilar para inducir en los hombres un efecto deseado- y se echa andar, y sobre todo su adopción por parte de la economía liberal, es lo que le otorga a este mecanismo su carácter novedoso y perfeccionado.

“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. [...] que este aparato arquitectónico sea una máquina de crear y de sostener una relación de poder independiente de aquel que lo ejerce; en suma, que los detenidos se hallen insertos en una situación de poder de la que ellos mismos son los portadores.”<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Jeremias Bentham, *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, p. 74

<sup>118</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 233

Sin embargo el que ellos mismos sean los portadores de una situación de poder que los interviene queda oculto para ellos, es decir, el mecanismo no es visible. Este asunto queda extraordinariamente ilustrado en el apartado en el que Bentham habla sobre la instalación de una capilla pública. Los días domingos dice el autor, la torre central se abrirá para recibir al público y los presos podrán ver y escuchar desde sus celdillas, sin tener que salir de ellas, la misa. Una objeción importante que se le podría hacer a este respecto, según el mismo autor nos señala, es que al abrir la torre central al público para officiar la misa, los presos quedarían expuestos a la mirada de la gente y con ello se desprenderían de la vergüenza que por otro lado, es una de las vías para su reformatión, entonces quizá esta idea de la capilla pueda resultar contraproducente. Sin embargo, responde Bentham, esto no sucederá ya que si bien si estarán expuestos a la mirada de la multitud, esta multitud al mismo tiempo, por la cantidad de celdillas que habrán en el edificio no podrá fijar su mirada de manera particular hacia alguno de los presos, y remata “ y ellos encerrados en sus celdas a una cierta distancia pensarán más en el espectáculo que tendrán a la vista que en aquel de que ellos mismos serán los objetos”<sup>119</sup>.

Quizá sea esta superposición tan sólida de invisibilidad y de obediencia maquinal, la que hace sus resultados sean tan efectivos, puesto que permanecen tan imperceptibles que es difícil pensarlos más allá de reproducirlos, eso es justamente el rasgo tal vez más importante y donde disciplina y panoptismo se enlazan en un vínculo indisociable que justificará su empleo en el objetivo de generalizar la forma económica en todo el reticulado social. Si las disciplinas sirven a los objetivos de encausar conductas, fabricar sujetos, inducir comportamientos, basta que éstos se sientan observados (si lo son o no, es lo de menos) para provocar en ellos el efecto buscado:

“El panóptico es una máquina de disociar la pareja ver-ser visto: [...] se es totalmente visto, sin ver jamás. [...] Una sujeción real nace mecánicamente de una relación ficticia. De

---

<sup>119</sup> Jeremias Bentham, *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, p. 42

suerte que no es necesario recurrir a medios de fuerza para obligar [...] al obrero al trabajo.” [...]

El que está sometido a un campo de visibilidad, y que sabe que lo está, reproduce por su cuenta las coacciones del poder; las pone en juego espontáneamente sobre sí mismo; inscribe en sí la relación de poder en la cual juega simultáneamente los dos papeles; se convierte en el principio de su propio sometimiento”<sup>120</sup>.

#### **1.4.2 La prisión: modelo disciplinario**

Y, cómo validar que un uso sistemático de técnicas disciplinarias, en efecto resultarían altamente eficientes en el objetivo de producir cuerpos dóciles que a mayor docilidad tuvieran como resultado mayor utilidad también para el régimen de la economía de mercado. Quizá una de las posibles respuestas, como validación de la institucionalización del sistema disciplinario, lo encontremos en la prisión.

En *Vigilar y Castigar*<sup>121</sup>, Michel Foucault, se propone hacer una revisión histórica de la prisión a partir de preguntarse: ¿cómo fue posible que la prisión en primera instancia y posteriormente el sistema carcelario, llegaran a convertirse en la pena por excelencia en las sociedades industrializadas, es decir en el instrumento que haría operable el poder penal, el poder de castigar? ¿Qué tuvo que pasar a nivel de una razón de poder, que hizo posible ir de los suplicios en el cuerpo, a considerar la pérdida de la libertad, vía el “encierro”, como castigo de un crimen? ¿Cómo se llegó a configurar la noción de libertad como una noción de valor, haciendo a los individuos susceptibles de ser privados de ella? ¿Cómo fue que la prisión como institución disciplinaria se erigió como la base de un modelo de sociedad inspirado en el “tejido carcelario”? ¿Cómo fue que de ofender al soberano, ya no era a él sino al conjunto de la sociedad, al Estado, al que se le dirigía el

---

<sup>120</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 234-235

<sup>121</sup> Título que lleva la investigación que Michel Foucault realizó sobre la historia de la prisión, en la que se encuentra no sólo una descripción cronológica del surgimiento de la misma, sino que fiel a su estilo, lo que se desentraña es la instancia de reflexión que tuvo como efecto el surgimiento de la prisión como institución que efectúa el poder penal. Foucault lleva su análisis mucho más lejos al establecer que en la prisión pueden leerse los inicios de una sistematización que daría todo su carácter a las sociedades disciplinarias que funcionan a través del encierro.

agravio cuando se cometía un acto ilícito? ¿Qué racionalidad se estaba jugando sobre la base de las relaciones de esa economía de poder determinada en esta serie de transformaciones? El abandono de los suplicios en el cuerpo, de las decapitaciones, de la amputación de la parte del cuerpo que simbolizaba el crimen cometido, ¿se debió solamente a una genuina preocupación por la “humanidad” de los criminales? ¿Por una especie de sensibilización y crítica mordaz a la deshumanización contenida en los castigos?

Estas y otra serie de preguntas guían el recorrido por el que nos adentra el autor y le llevan a formular que la prisión fue la primera institución en traducir - en su propio cuerpo al sistematizar un conjunto de tácticas- y hacer consistir -al estar inscrita en el tejido social y por ello permitir su extensión hacia otras instituciones sirviendo como modelo “tipo”- una tecnología de poder, del poder penal, no obstante ya bastante filtrado por el pensamiento económico; la disciplinaria.

A partir de la prisión Foucault va a dar cuenta de las condiciones que hicieron posible que una tecnología como la disciplinaria se convirtiera en el instrumento de la penalidad, tomando una forma de organización altamente compleja que tendría como una de sus múltiples consecuencias, establecer una clara separación y autonomía del aparato jurídico y del penal, convirtiéndose éste último en una suerte de microcosmos con sus propias reglas y con la independencia necesaria para encargarse a su muy particular modo, de ejercer el correctivo que se considerara adecuado para reformar a los individuos, punto en el que el aparato jurídico ya no podría incidir o ver.

Y al mismo tiempo, da cuenta también de cómo la constitución de la prisión es, por decirlo de algún modo, sólo uno de los puntos en esa red de relaciones de poder, que anuncian -en el experimento de su puesta en marcha- el punto de partida de la inminente conformación de las sociedades disciplinarias. Incluso lanza la pregunta “¿puede extrañar que la prisión se asemeje a las fábricas, a las escuelas, a los cuarteles, a los hospitales, los

cuales, a su vez, se asemejan a las prisiones?”<sup>122</sup> Y responde con un tajante no. Y efectivamente podemos constatar que esto no responde a un azar sino a la fuerte influencia que el proyecto del Panóptico de Bentham, tuvo en el trazado de las sociedades disciplinarias, proyecto que efectivamente tuvo en la prisión su primera materialización y que Foucault localiza justamente cuando emprende su investigación sobre los problemas de la penalidad.

Y es que la prisión va a mostrar ser la institución que va a conjuntar y hacer operativos una serie de mecanismos que más tarde se tomarían en su conjunto como modelo y se extenderían hacia el resto del cuerpo social, en donde se inscribe el campo de actuación de la escuela, las instituciones médicas y las fábricas -que son de nuestro particular interés, pues son al mismo tiempo herederas de una institución como la prisión y protagonistas, bajo la forma “empresa” en la proliferación ya no sólo de un modelo de actividad económica, sino de un método de vida- que como lo vimos era el modo original en que lo concebía Bentham.

Entonces digamos que la prisión se inspira, toma a su vez de otras instituciones y tradiciones, una serie de técnicas disciplinarias enfocadas a hacer de los criminales cuerpos dóciles y útiles -a través del trabajo, del ejercicio, de la instrucción religiosa y educativa, sostenidos en una constante vigilancia y control o rellenamiento del tiempo- con el principal de objetivo de reintegrarlos a una sociedad regida por la razón económica que estaba comenzando a ganar predominancia en el ámbito político.

Así, a través de un control y vigilancia permanente sobre los encarcelados, se irían configurando una serie de herramientas de las que la prisión es, digamos, fabricante y exportadora hacia demás puntos del espacio social que fueron cobrando estatuto de una red institucional. Será la prisión la pionera en hacer operativa la relación docilidad-utilidad a partir de sus tácticas, con las que obtura, casi de un modo absoluto, todo el tiempo de la existencia de los prisioneros.

---

<sup>122</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 261

En la memoria del proyecto del Panóptico elaborado por Bentham podemos encontrar recomendaciones para las prisiones sobre la custodia de los presos, la seguridad, indicaciones a seguir para asegurar la sanidad y limpieza de los espacios y los presos, lineamientos para el funcionamiento de la economía, indicaciones sobre un método para reformarlos, la creación de condiciones tanto de precaución como de producción para el momento en que los presos salieran de las prisiones y las restricciones o reglamentaciones que debería acatar quien fuera el gobernador o administrador de la misma. Todo ello puede verse materializado por ejemplo en este reglamento “para la Casa de jóvenes delincuentes de París”<sup>123</sup> que Michel Foucault recoge de la prisión

ART. 17. La jornada de los presos comenzará a las seis de la mañana en invierno, y a las cinco en verano. El trabajo durará nueve horas diarias en toda estación. Se consagrarán dos horas al día a la enseñanza. El trabajo y la jornada terminarán a las nueve, en invierno, y a las ocho, en verano.

ART. 18. *Comienzo de la jornada.* Al primer redoble de tambor, los presos deben lavarse y vestirse en silencio, mientras el vigilante abre las puertas de las celdas. Al segundo redoble, deben estar de pie y hacer su cama. Al tercero, se colocan en fila para ir a la capilla, donde se reza la oración de la mañana. Entre redoble y redoble hay un intervalo de cinco minutos.

ART. 19. La oración la hace el capellán y va seguida de una lectura moral o religiosa. Este ejercicio no debe durar más de media hora.

ART. 20. *Trabajo.* A las seis menos cuarto en verano, y a las siete menos cuarto en invierno, bajan los presos al patio, donde deben lavarse las manos y la cara y recibir la primera distribución de pan. Inmediatamente después, se forman por talleres y marchan al trabajo, que debe comenzar a las seis en verano y a las siete en invierno.

ART. 21. *Comida.* A las diez, abandonan los presos el trabajo para pasar al refectorio; van a lavarse las manos en los patios, y a

---

<sup>123</sup> L. Faucher, *De la réforme des prisons*, 1838, pp.274-282, citado en Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, pp. 15-16



formarse por divisiones. Después del almuerzo, recreo hasta las once menos veinte.

ART. 22. *Escuela.* A las once menos veinte, al redoble del tambor, se forman las filas y se entra en la escuela por divisiones. La clase dura dos horas, empleadas alternativamente en la lectura, la escritura, el dibujo lineal y el cálculo.

ART. 23. A la una menos veinte, abandonan los presos la escuela por divisiones, y marchan a los patios para el recreo. A la una menos cinco, al redoble del tambor, vuelven a formarse por talleres.

ART. 24. A la una, los presos deben marchar a los talleres: el trabajo dura hasta las cuatro.

ART. 25. A las cuatro se abandonan los talleres para marchar a los patios, donde los presos se lavan las manos y se forman por divisiones para el refectorio.

ART. 26. La comida y el recreo que le siguen duran hasta las cinco; en ese momento los presos vuelven a los talleres.

ART. 27. A las siete en verano, y a las ocho en invierno, cesa el trabajo; se efectúa una última distribución de pan en los talleres. Un preso o un vigilante hace una lectura de un cuarto de hora que tenga por tema algunas nociones instructivas o algún rasgo conmovedor y a la que sigue la oración de la noche.

ART. 28. A las siete y media en verano, y a las ocho y media en invierno, los presos deben hallarse en sus celdas, después de lavarse las manos y de haber pasado la inspección de la ropa hecha en los patios. Al primer redoble de tambor, desnudarse, y al segundo, acostarse. Se cierran las puertas de las celdas y los vigilantes hacen la ronda por los corredores, para cerciorarse del orden y del silencio.

Esto marca de alguna manera, desde la perspectiva de Foucault, el inicio de las sociedades disciplinarias en las que de lo que se trata siempre es de la administración de los cuerpos.

### **1.4.3 Sociedades disciplinarias**

Para Foucault el surgimiento de las sociedades disciplinarias obedeció a ciertos procesos históricos amplios al interior de los cuales toma un lugar:

económicos, jurídico-políticos, científicos... señalando que si bien las disciplinas son técnicas para garantizar el ordenamiento de las multiplicidades humanas, la disciplina es una técnica de poder que responde a tres criterios:

1. Hacer el ejercicio del poder lo menos costoso posible
2. Hacer que los efectos de este poder alcancen su máximo de intensidad y se extiendan lo más lejos posible, sin fracaso ni laguna; ligar, en fin, este crecimiento “económico” del poder y el rendimiento de los aparatos dentro de los cuales se ejerce.
3. En suma, aumentar a la vez la docilidad y la utilidad de todos los elementos del sistema<sup>124</sup>.

Estos tres criterios que fundamentan el uso de las disciplinas como un conjunto de técnicas, son más bien una respuesta que la economía del poder da a cierta coyuntura histórica que atraviesa durante el siglo XVIII, coyuntura caracterizada por un lado, por el aumento demográfico; la disciplina entra aquí para fijar toda esa fluctuación de individuos sobre un espacio determinado. Como consecuencia de lo anterior, un cambio en la escala cuantitativa de los grupos a los que hay que fijar, ordenar y controlar. Y finalmente “el crecimiento del aparato de producción, cada vez más costoso también, y cuya rentabilidad se trata de hacer crecer. El desarrollo de los procesos disciplinarios responde a estos dos procesos o más bien, sin duda, a la necesidad de ajustar su correlación”<sup>125</sup>.

Es decir que eficiencia, extensión lo más lejos posible de los efectos de poder ¿de qué poder? de la razón económica por supuesto, -extensión que va perfilando ya lo que derivará en esa generalización de la forma económica y de la forma empresa hacia lo social, la tentativa de capturar lo humano por parte del pensamiento económico- y el aumento de la docilidad-utilidad se ubican como el diagrama de poder que irá definiendo los usos y recursos de las técnicas que irán formando progresivamente al sujeto que advendrá

---

<sup>124</sup> *Ibíd.* p. 251

<sup>125</sup> *Ibíd.* p. 252

posteriormente como *homo oeconomicus* y la sociedad civil, que será el espacio sobre el que habitará.

Podemos decir que las sociedades disciplinarias se caracterizan por una relación inédita con el cuerpo, en tanto que como blanco de las intervenciones del poder devendrá objeto de conocimiento y superficie sobre la cual y a partir de la cual se desarrollará una abundante producción de saberes -la violencia que otrora el poder desataba sobre el cuerpo maltrecho, quedará así oculta detrás de estos nuevos mecanismos orientados a conocer su verdad para modelarlos, aparentemente casi sin tocar su cuerpo- y, un panoptismo como esquema intensificador de los aparatos de poder, que se expandirá por todo el tejido social y permitirá a través de su red de relaciones, producir sus efectos sin que puedan situarse en una relación unívoca con la entidad que lo organiza o con la persona que lo detenta.

Esta economía política del cuerpo exigió por diversos factores económicos, políticos, científicos, etcétera, a partir de los siglos XVIII y XIX un conocimiento más profundo de aquellos cuerpos sobre los cuales operaba, instituyendo así una singular y estrecha relación entre poder y saber. Misma que no es exclusiva de alguna institución específica pero que si está presente en la diversidad de las mismas, operando una especie de microfísica del poder en la que cada una desde su propio ámbito, al administrar los cuerpos que le corresponden, construye a su alrededor un campo de saber hasta ese momento ignoto y que requerirá para seguir funcionando.

Esta producción de saber que emprende cada institución por cuenta independiente, no exime que un intercambio de estos saberes pueda tener lugar entre las instituciones más variadas, de hecho tal intrincamiento de saberes será fundamental como ya veremos más adelante en la configuración de un sistema de relaciones de poder cada vez más complejo y sofisticado.

En este contexto que se establece una relación de complicidad entre poder y saber, que Foucault califica de inédita, disciplinas como la psiquiatría, la psicología, la psicología de las conductas, etcétera, aparecerán como saberes

que se irán incorporando cada vez con mayor frecuencia, a lo que tendría que ver con el conocimiento de los sujetos en diferentes contextos institucionales.

En conjunto, estos diversos saberes, irán construyendo una suerte de red que servirá de soporte para esa economía de poder y que más a aún, sería capaz de convertir a los sujetos en los propios portadores de esos saberes que al hacerse discurso los inventan, los nombran, crean su ficción, inscriben en la realidad algo que previamente no existía. ¿Cómo alguien puede llegar a autodenominarse loco o *godínez*<sup>126</sup> por ejemplo? ¿Cómo alguien puede llegar a nominarse bipolar, depresivo, ansioso, psicótico, obsesivo? ¿Cómo alguien puede decir “yo soy... *comunicólogo o periodista o comunicólogo organizacional o psicólogo*”, etcétera? ¿Qué razón de poder se está ejecutando cuando los niños han dejado de ser niños para devenir autistas, hiperactivos, niños que en lugar de nombre son presentados ante el otro como una categoría diagnóstica? ¿Qué razón de poder engendra lo humano como una economización de la vida? Ello se hace posible sólo en la medida en la que hay por un lado, una incesante producción de saberes que la dinámica de poder orquesta desde distintos puntos y la configuración de discursos que sancionan el carácter falso o verdadero de los mismos. Por lo tanto los sujetos llevarán ese saber tatuado en sus propios cuerpos, como efecto de su discurso, siendo así sujetos efectos de poder.

Esta relación entre poder y saber se irá complejizando con el tiempo hasta pasar casi inadvertida para aquellos a los que atraviesa pero continuará creando saberes que sean altamente funcionales al sistema de relaciones de poder. Parecería que esa serie de saberes que van enlazándose convirtiéndose de este modo en el soporte uno del otro, en tanto efectos de poder, van haciendo a sus artefactos de ejecución cada vez más sofisticados.

El lugar hegemónico hacia el cual poco a poco se iba abriendo paso la economía política como método de pensamiento, en efecto tiene como correlato el ascenso de las disciplinas apoyadas sobre la base de un proyecto como el panoptismo. Fue la necesidad que se planteó este poder desde su propio cuerpo conceptual para responder a las cuestiones que se

---

<sup>126</sup> Forma popular de nombrar a las personas que trabajan como oficinistas en algún corporativo.

presentaban en ese momento, tales como “¿Cómo capitalizar el tiempo de los individuos, acumulados en cada uno de ellos, en sus cuerpos, en sus fuerzas o sus capacidades y de una manera que sea susceptible de ser utilizable y controlable? ¿Cómo organizar vidas provechosas?”<sup>127</sup> lo que permitió su asentamiento exitoso.

Hoy en día podemos constatar esta racionalidad económica en su momento más álgido en distintas dimensiones de nuestra vida, “el crecimiento de una economía capitalista ha exigido la modalidad específica del poder disciplinario, cuyas fórmulas generales, los procedimientos de sumisión de las fuerzas y de los cuerpos, la “anatomía política”, en una palabra, puede ser puesta en acción a través de regímenes políticos, de aparatos o de instituciones muy diversas.”<sup>128</sup>

### **1.5 La empresa: tecnología de poder disciplinario.**

Por lo tanto y en este marco podríamos pensarlo del siguiente modo: si la prisión fue la “*institución modelo*” del poder de castigar –el penal- capturado ya por la mirada económica, hoy en día la empresa es la “institución modelo general” que traduce y efectúa el poder de la razón neoliberal económica y el, digamos, epicentro a partir del cual se precipitan, como ondas sonoras, sus efectos hacia demás ámbitos de la existencia humana, que hoy en día están casi todos ellos atravesados por la vara y signo de la economía en esa forma unidad-individuo-empresa, propia del nuevo arte liberal de gobernar.

La empresa como institución y como formato de vida, funciona como una de las tecnologías para gobernar los cuerpos, la cual hace operativo ese régimen de veridicción que constituye la generalización ilimitada de la forma económica en el tejido social. Su batería de municiones se dirige en efecto a ese aspecto o más bien, a ese invento de la economía neoliberal norteamericana definido como “capital humano”, depositado por su puesto en el *homo oeconomicus*. Si hay una institución que en la actualidad continúa y toma como centro de sus reflexiones y ocupaciones al capital humano, con

---

<sup>127</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 183

<sup>128</sup> *Ibíd.* p. 254

toda la clase de implicaciones que de ello derivan y que pueden realizarse sobre él, esa es precisamente la empresa.

La empresa constituye en la actualidad ese microcosmos -espacio concentracionario que se suma a ese tejido carcelario compuesto de instituciones disciplinarias- por el cual se hace expansible a través de todo el espacio social una razón específica de poder que a su vez se encuentra diseminada por cada uno de los puntos donde sea que se desplace un individuo. Sujetada a una racionalidad de poder más general y que la supera, reproduce en su particularidad, no sin relación a esa razón hegemónica, una lógica que apunta hacia el anonadamiento de los individuos, un vaciamiento que les permita cada vez más ser menos conscientes de la intervención que portan desde antes de nacer.

Se organiza efectivamente ya no mediante una administración de recursos humanos, sino como un aparato de gobierno –pero no de un gobierno que obedece a una razón de Estado, sino en la acepción de la palabra que tiene que ver con guiar y dirigir- funciona como un país, con sus propios estatutos, su código de ética, una misión y valores propios, una cultura específica para ella y sus subalternos, es decir su propia ley, una ley sin embargo sometida y organizada alrededor de aquella la ley establecida por la razón de poder dominante: las leyes y el análisis económico.

La tecnología de poder empresa no interroga la lógica de su funcionamiento sino únicamente en la medida en que le permite afinar la maquinaria. El aligeramiento operado por muchas instituciones empresariales en los mecanismos de sujeción, efectivamente solamente puede entenderse teniendo en cuenta esa mutación epistemológica del análisis económico que hace al individuo el objeto de su reflexión. Aquí vale la pena preguntarse al igual que Foucault lo hizo respecto a las prisiones ¿Estos cambios obedecen a una sensibilización del poder? ¿A una preocupación por lo humano? ¿Es que acaso las corporaciones modernas se volvieron más humanistas? En estricto sentido se diría que no. No al menos si esto no guarda un enlace con la rentabilidad del capital humano que en primerísima instancia son.

En el marco de la racionalidad económica neoliberal el sujeto se convierte en el propio responsable de su sometimiento y es tan vehemente la costumbre que ya no se la cuestiona. ¿Y cómo es posible que un sujeto acepte tan de buena gana ser el portador de su propio sometimiento? Bueno, que lo acepte tan de buena gana, es algo que estará a discusión, pero si llega a ser por momentos tan efectivo es porque este mecanismo se recubre simbólicamente, a través de la producción de discursos que verifican al poder, en una aparente benignidad en la que recaerá el velo que impedirá que los sujetos inscritos en este orden pongan en tela de juicio todas esas acciones de “buena fe”. Y no sólo no habrá sospecha, sino que en tanto el refinamiento va haciéndose cada vez más delicado y terso; tan suave la violencia que acaricia más que lastima, será rápidamente reclamada por propia voz de aquellos a los que atraviesa.

El refinamiento de muchas corporaciones de “*talla mundial*” las ha llevado a armarse con un sistema discursivo propio, perfectamente bien estudiado y diseñado con el propósito de enganchar a quienes forman parte de ellas y aquellos hombres económicos que pueblan el espacio social, a quienes son la gran familia, sea cual sea su nombre y apellido, tal es el caso de *Kraft Foods México*, empresa en la que tuvimos oportunidad de laborar durante dos años. Esta compañía de alimentos tenía como parte de su estrategia de negocio “*hacer el día de las personas delicioso*” y hacia adentro de la organización el enunciado se transmitía de la siguiente manera “*haz tu día delicioso*”. Esta consigna o proposición de marca tenía dos objetivos hacia el interior de la compañía buscaba generar una identificación de parte de los colaboradores con la marca que diera un sentido al trabajo que ellos realizaban día a día.

Una de las acciones globales que la empresa realizó con el propósito de conseguirlo fue grabar un video en el que los colaboradores, de cada uno de los países en los que se tenían operaciones, respondía a la pregunta ¿qué hace tu día delicioso? Las respuestas que iban desde “compartir tiempo con mi familia” pasando por “hacer ejercicio” hasta “hacer el ritual Oreo”<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Oreo es una marca de galletas de *Kraft Foods*, que ahora se llama Mondelez Internacional, que ha generado alrededor de su producto toda una filosofía de lo que se necesita para obtener de él un disfrute máximo, casi místico. Ello lo hace a través de un ritual que consiste en tres pasos: 1. Separar 2.

buscaban generar un vínculo emotivo entre los colaboradores y la marca a la que representaban o más bien, por la que ellos eran representados. De este modo buscaban que los colaboradores sintieran que su función en la compañía era de gran relevancia pues cada acción por mínima que fuera, contribuía a hacer delicioso el día de la gente a través de sus productos. Es decir que ante cualquier indicio de desmotivación, desorientación de los colaboradores respecto a su lugar en la compañía, ellos no pudieran dudar que lo que hacía cada uno ahí era de suma trascendencia.

Es por ello que las empresas cuentan dentro de sus herramientas discursivas, con su propia identidad corporativa: misiones, visiones y valores propios, que funcionan como un modelo de identificación con el cual habrán de enganchar a todos ellos que se debitarán entre utilizar sus recursos o no, en ellas. Tienen que hacerse cada vez más atractivas, más aspiracionales, más humanas, pues ellas y sus productos o servicios son, en este marco de pensamiento, los objetos de satisfacción de los *homo oeconomicus*.

Este cuerpo hecho de discurso, constituiría el campo del lenguaje, el tesoro de significantes con el que los sujetos articulan una relación de dependencia. Discursos que son repetidos una y otra vez y que crean ámbitos de realidad de dependencia casi indisoluble entre Empresa y las unidades-individuo-empresario de sí mismo.

Es en este doble movimiento que podemos entender que diversas organizaciones se suban a un tren de transformaciones en aras de construir ya no a los obreros de los talleres, ya no los empleados de los almacenes, sino al sujeto económico activo empresario de sí mismo dueño de su propio capital, que aun dentro de una empresa, pueda y sobre todo deba vivirse como dueño, actuar como dueño, como socio de la compañía que lo emplea. No es un simple cambio en el orden discursivo. La producción de discursos es posible porque algo en la racionalidad de poder se transforma y con ese movimiento lo produce y al mismo tiempo ordena nuevas realidades.

---

Saborear 3. Remojar o lo que en México conocemos como sopear, es decir, sumergir la galleta en el vaso con leche previamente a llevarla hasta la boca.



Si hay una institución que muestra en su funcionamiento la lógica de poder neoliberal, esa es justamente la empresa. Las empresas o lo empresarial, en tanto orden institucional, se inscriben en este contexto como el escenario principal en el que habrá de ejercerse la puesta en escena del drama neoliberal.

### 1.5.1 Un panoptismo redefinido: del *Big Brother* al *Big Data*

*El Panóptico "Es polivalente en sus aplicaciones; sirve para enmendar a los presos, pero también para curar a los enfermos, para instruir a los escolares, guardar a los locos, vigilar a los obreros, hacer trabajar a los mendigos y a los ociosos.*

En efecto el poder económico liberal, como lo establecíamos arriba, encuentra en el panoptismo un esquema intensificador, un dispositivo por cuya sistematización de la relación ver-sin ser visto, potencia los efectos de poder diseminados a lo largo y ancho del tejido social, al imponer con esa constante sensación de estar siendo observado, una conducta cualquiera a una multiplicidad cualquiera. Sin embargo este panoptismo en el marco del arte de gobernar neoliberal ha adquirido una función que va más allá de ser el gran ojo omnipresente que con su mirada incide conductas, ahora ese gran ojo se ha vuelto activo, al gran ojo se le exige en la actualidad generar datos. Hoy atendemos a ese movimiento que va del *Big Brother* al *Big Data* dado que

"[...] cuando se define el objeto del análisis económico como el conjunto de las respuestas sistemáticas de un individuo dado a las variables del medio, advertirán que es muy posible incorporar a la economía toda una serie de técnicas, esas técnicas que hoy están precisamente vigentes y en boga en los Estados Unidos, y que se denominan técnicas comportamentales. Todos esos métodos cuyas formas más puras, más rigurosas, más estrictas o más aberrantes [...] y que no consisten justamente en analizar la significación de las conductas, sino en saber, nada más, cómo podrá un juego dado de estímulos, a través de los mecanismos llamados de refuerzo,

provocar respuestas cuya sistematicidad sea posible notar, y a través de la cual puedan introducirse otras variables de comportamiento”.<sup>130</sup>

Lo que se va a demandar de ese gran ojo intensificador de los aparatos de poder, es que haga algo más que vigilar, se le exigirá que vigile, que le deje saber. Y que le deje saber ¿qué? Nada más ni nada menos que todo cuanto sea posible de aquellos comportamientos por los cuales un *homo oeconomicus* puede devenir productor de sus propias satisfacciones y empresario de sí mismo: la actividad de consumo.

El conjunto de esas técnicas comportamentales están destinadas principalmente a generar datos que digan algo de ese gran enigma que representa para el pensamiento económico, la actividad de consumo de los individuos ¿qué quieren? ¿cómo eligen? ¿qué productos habrá que inventar? ¿sobre qué variables del entorno habrá que realizar modificaciones? Intentando capturar hasta la parte que ellos denominan, más irracional del actuar humano, puesto que al final de cuentas, dicen, eso irracional tendrá que actuar en el marco de las variables que le presenta la realidad y si bien, en lo irracional, por azaroso e impredecible, el análisis económico no puede llegar muy lejos, de cualquier modo eso no resulta de gran importancia para ser un obstáculo, puesto que el *homo oeconomicus* finalmente elige sobre la base de una cantidad de variables que le ofrece la “realidad” del medio en el que se desenvuelve.

Por ello el objetivo de este arte de gobernar será actuar sobre el medio y modificar sistemáticamente sus variables en tanto que el *homo oeconomicus* es quien acepta la realidad y con su comportamiento responde del mismo modo, eligiendo sistemáticamente sobre el conjunto de cosas que se le ofertan, a esa modificación operada por la economía en las variables que le ofrece el medio.

Las grandes expertas en echar mano de ello, en haber convertido a ese panoptismo-generator de datos en su brazo derecho, son sin duda las

---

<sup>130</sup> Michael Foucault, Clase del 28 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, pp. 308-309

grandes empresas de consumo, pero la generalización de la forma empresa y ha posibilitado hacer proliferar esa gran cantidad de datos que van de unas a otras instituciones en tanto que de lo que se trata es de sujetos económicos.

Es por ello que la empresa, sin importar la industria a la que pertenezca, ya sea consumo, financiera, construcción, cultural, etcétera, está atenta al mismo tiempo, a través de sus áreas de Capital/Recursos Humanos, a la generación de datos que se configuran desde otras tecnologías para identificar aquellos que puedan servirle en la consecución de sus objetivos

“Los grandes volúmenes de datos que se acumulan en las empresas, los supermercados, los bancos y los sitios más populares de internet como las redes sociales, están generando una enorme masa de información que los ejecutivos de Recursos Humanos podrían poner a su servicio para mejorar diferentes procedimientos, ser más estratégicos y contribuir a los objetivos de negocio. [...] Big data, Big Brother. En la actualidad, prácticamente cada comportamiento de las personas puede ser representado a través de uno o varios valores numéricos”<sup>131</sup>.

En efecto decíamos, las tácticas de las que hoy en día se vale la empresa para intervenir a los individuos adscritos a ella, han atravesado una serie de transformaciones, una suerte de filtrado por las que se han ido haciendo cada vez más finas.

Ya no son idénticas a las aprendidas de la prisión, mismas que a su vez echaron mano de tácticas de disciplina religiosas o de la milicia como el aislamiento de los presos para que pudiesen meditar sobre la naturaleza de su crimen de modo que estuvieran en posibilidad de revirar hacia el buen camino o como la rigidez en los horarios destinados a las distintas actividades, seis horas corridas en los talleres sin hablar con los compañeros, algunos minutos para comer y nuevamente seis horas corridas en silencio, un amo rígido, severo, inflexible.

Es por esa mutación en la concepción de lo humano, del sujeto en su relación con el ámbito del trabajo y a partir de ahí de la extensión e inversión del

---

<sup>131</sup> Amedirh (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos) (2015). Big Data y Recursos Humanos: Nuevo reto en México. *CreandoValoRH*, 4 (2), 20

dominio de lo social a lo económico, que podemos explicarnos que los dispositivos de los que hoy en día se vale una institución como la empresa en la fabricación y mejora continua de sus individuos, ya no parezcan tan rígidos o inflexibles en su diseño y aplicación como podían haberse encontrado en las prisiones o en las fábricas y que los discursos producidos para ponerlo en movimiento hayan cambiado.

Si es ahora el propio individuo el que se convierte en empresario de sí mismo, por qué se habría de aplicar mano dura sobre él. No, más bien lo que de adelante se requerirá será hacerle ver y comprender, que en el juego de los capitales él es el único responsable de su ganancia o pérdida, gracias a lo cual no habrá en apariencia necesidad de ser coercitivo con él, sino en todo caso inculcarle que sea proactivo, que sea emprendedor, hacerlo intérprete de su propia sujeción, pues en todo caso será siempre por su bien.

De hecho Michel Foucault señala que en este nuevo arte de gobernar, en donde lo que se gobierna es a una sociedad civil constituida por *homos oeconomicus*, “la tecnología que será menester utilizar no es la disciplina-normalización, es la acción sobre el ambiente. Modificar la manera de repartir las cartas del juego, no la mentalidad de los jugadores”<sup>132</sup>.

Sin embargo, de acuerdo con nuestra experiencia, en la empresa y aún en aquellas más vanguardistas, compañías transnacionales expertas en la gobernanza del capital humano, podríamos sostener que existe una combinación de ambas tecnologías, de aquellas que apuestan por modificar las variables del juego corporativo y las que persisten en su intento por modificar las almas humanas. Es por ello que opinamos que las disciplinas no se han abandonado del todo y que la intención de modificar la mentalidad de los “capitales” está lejísimos de ser desechada.

La forma empresa como tecnología de poder para administrar los cuerpos, a través de las diversas tácticas de las que se vale, tiene como prioridad rentabilizar en su intervención el capital invertido en los sujetos que toma a su

---

<sup>132</sup> Michael Foucault, Clase del 21 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 304

cargo y éstos hacen lo propio al asumirse como propietarios de ese capital que la empresa les atribuye: propietarios de su propio “talento”. Y en ese esfuerzo podemos decir que es, al igual que en su momento lo fue la prisión, un aparato exhaustivo. “[...]. En varios sentidos: debe ocuparse de todos los aspectos del individuo, de su educación física, de su aptitud para el trabajo, de su conducta cotidiana, de su actitud moral [...].”<sup>133</sup>. Los valores que una compañía se forja por ejemplo, no son solamente letra muerta, pero tampoco son únicamente una guía o un referente de identificación para los empleados, a través de ellos se busca imponer con suavidad una aptitud concreta en sus labores diarias y esto se puede hacer tanto más específico según la empresa de la que se trate.

Por ejemplo, en Empresas ICA uno de sus valores es “Calidad: logramos excelencia en todo lo que hacemos”<sup>134</sup>. Esta fórmula por sí misma no significa nada, hay que ponerla en relación con circunstancias concretas en la vida de los trabajadores, para que efectúe esa operación de significación buscada y a partir de ello se genere el cambio deseado en ese individuo. Lograr la excelencia en todo lo que se hace no supone el mismo campo de sentido para los colaboradores que están en un corporativo detrás de un escritorio 8 horas al día encargados de trabajos administrativos, que para un jefe de frente que vive 8, 10 o más horas diarias directamente en la ejecución de la obra, esta singularización tiene que ver con la particularización de una estrategia global de poder. Y hacia ese lugar apuntan los esfuerzos de la compañía para tratar de integrarlos a un universo discursivo que para que opere de manera óptima, reclama un compromiso incondicional con los enunciados de poder.

Y justamente en tanto que si las disciplinas se caracterizan por ese triple objetivo, que por otro lado resuena en los principios básicos de la administración, de hacer que el ejercicio del poder sea lo menos costoso posible, intensificando sus efectos en la mayor extensión posible de donde se realiza, para hacer dóciles y útiles a los sujetos, es decir, para fabricar un

---

<sup>133</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 271

<sup>134</sup> ICA (2015). Acerca de Nosotros. Recuperado de: [https://www.ica.com.mx/es\\_ES/acerca-de-nosotros](https://www.ica.com.mx/es_ES/acerca-de-nosotros)

sujeto que se ajuste a los anhelos del poder que las hace funcionar, es que podemos sostener que aún en el aparente aligeramiento de la coerción ejercida sobre los sujetos a través de las diversas prácticas que las empresas han venido diseñado en aras de elevar la rentabilidad de su capital humano, en estricto sentido no han dejado de tener en su fundamento el objetivo de modelar y con ello someter a un tipo de sujeto bien definido.

Es posible que exista un relajamiento en su diseño y aplicación en tanto que la indagación que se opera de manera permanente sobre el capital humano genera nuevos campos de saber que van orientando sobre los métodos y universos discursivos por los cuales se puede hacer más eficiente y por lo tanto rentable. No obstante, no han dejado de interesarse en los objetivos principales que las caracterizan, fijación en el espacio y modelación de conductas y comportamientos, de tal suerte que se correspondan con lo que la dinámica de poder busca a través de ellas.

El espacio sobre el que se organizan las empresas obedece de cabo a rabo la reticulación del cuadro que funciona como una técnica de poder y de saber. Este cuadrado se especifica tanto más como sea necesario. Agrupar a los individuos por áreas de especialidad y a su vez estas áreas con otras de acuerdo a su cercanía o funcionalidad. Que esa distribución contribuya a ganar eficiencia en su trabajo será un criterio de seccionamiento esencial. Así, podemos ver a las áreas de marketing, ventas, la financiera, la de inteligencia de mercados cercanas a la dirección general, por ejemplo. Todas ellas, divisiones primordiales, enfocadas cien por ciento a la operación del negocio. Pero este seccionamiento va mucho más allá. La planificación del cuadro, del reticulado estratégico suele estar íntimamente relacionado con un proyecto arquitectónico más general y alineado a la estrategia de negocio de cada empresa.

Y del mismo modo en que no se encuentra en el mundo un solo y exclusivo arte de gobernar en estado puro, sino que coexisten unos al lado de otros, pero siempre uno de ellos siendo el que predomina, algo similar sucede con el conjunto de técnicas empleadas para dirigir a los sujetos, se combinan, se

imitan unas a otras o ensayan nuevas mezclas para conseguir diferentes resultados.

En el caso de la empresa nos gustaría revisar solamente algunas de ellas por mostrar en su puesta en marcha este sincretismo técnico ideado con el fin de poner en práctica una razón de gobierno. Desde la más clásica que tendría que ver con la vigilancia sistematizada hasta esa relación tan peculiar de nuestros tiempos que ha permitido operar transformaciones o como diría el propio pensamiento económico, importantes innovaciones sobre las variables tiempo-formación. Técnicas que van desde innovaciones en las estrategias de reclutamiento, que por otra parte, algunas de ellas se inspiran en tácticas bélicas, pasando por evaluaciones de desempeño que sirven como indicadores de la utilidad en invertir en ciertos capitales, y desde luego para decidir si se continúa o no invirtiendo en ellos, para localizar a los capitales de alto potencial que eventualmente podrían acceder a ocupar una posición directiva desde la cual tendrán la gran responsabilidad de cuidar celosamente por el bienestar de la compañía, hasta los programas de reconocimiento diseñados a premiar a quienes mejor alineados se encuentran con el ser de la compañía y presentarlos como un ejemplo a seguir: el ejemplo es la obediencia.

### **1.5.2 Arquitectura de poder**

El proyecto arquitectónico del panóptico Benthamiano, como hemos revisado tuvo una concepción mucho más amplia que el solo proyecto penitenciario. Promovió un esquema que podría intensificar y facilitar los efectos de poder en cualquier institución en la cual se implementara ese principio de inspección dirigido a lograr los efectos deseados sobre los individuos, convirtiéndose así en el elemento base que pondría en circulación y reforzaría las tácticas destinadas a la fijación y modelación de conductas, aptitudes, comportamiento y visión del mundo de los sujetos.

Este esquema de la vigilancia definitivamente es uno de los más propagados por muchas instituciones no solamente empresariales, también educativas, de salud, de asistencia social, en fin, como ya lo revisábamos fue el propio

Bentham quien lo concibió como un instrumento altamente útil para los gobiernos, para que ellos lo implementaran en cualquier espacio en el que se hacía necesario hacerse cargo de un grupo numeroso de hombres. Así, la vigilancia sistematizada se ha instituido como una de nuestras principales condiciones actuales de vida y prolifera incluso más allá de las organizaciones, la vigilancia representa hoy por hoy un eficaz mecanismo de control e intervención para las poblaciones enteras.

Las empresas no han sido la excepción en el uso de este mecanismo del “gran ojo” para poder mantener bajo control a las personas que organizan. Si en el contexto del proyecto penitenciario se proponía como ideal que “el arquitecto debe, por lo tanto, dirigir toda su atención a este objeto (prisión) en el que hay a la vez una cuestión de disciplina y de economía”<sup>135</sup> hoy podemos decir que esto se ha especializado todavía mucho más.

La vigilancia es un imperativo imprescindible por efectivo, que se ejerce estrictamente obedeciendo al principio benthamiano que indica que el “detenido ha de estar consciente de que en todo momento puede estar siendo observado”<sup>136</sup>.

Existe una intervención continua y permanente de todos los dispositivos y recursos que la organización pone a disposición de los empleados tales como el sistema de comunicaciones por ejemplo (telefonía fija y móvil, equipos de cómputo, fotocopiadoras, presupuestos, etcétera) Y aunque en primera instancia, es una vigilancia de los recursos y no de los sujetos la que se está poniendo en marcha, la verdad es que la intervención se extiende a los individuos en tanto que recurso y capital humano de la misma organización. De esta manera se ejerce una estricta vigilancia de cada uno de los elementos que la componen.

Las técnicas pueden pasar por los ya bien consagrados sistemas de circuito cerrado que distribuyen a lo largo y ancho de los edificios tantas cámaras

---

<sup>135</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 208

<sup>136</sup> *Ibíd.* p. 233



como sean necesarias para vigilar y asegurar que la vida dentro de la organización se desarrolle dentro del marco de la legalidad que ella misma ha definido, hasta otro tipo de técnicas de las cuales se echan mano en momentos específicos y que funcionan en ciertos casos como recordatorios de este anhelo exhaustivo de vigilancia.

Un ejemplo de lo anterior podemos observarlo en una práctica recurrente dentro de algunas empresas que consiste en hacer llegar a sus empleados vía correo electrónico, el estado de cuenta del teléfono fijo o móvil que se les ha asignado para desempeñar sus funciones. Esta técnica implementada en aras de hacer un uso correcto de los recursos de la organización, además de estar justificada efectivamente en ese objetivo económico, refuerza por otro lado el recordatorio de la vigilancia permanente a la que ellos, los empleados, están expuestos en todo momento. El mensaje es claro, *“sabemos con quién hablas, en qué horas, durante cuánto tiempo y con qué frecuencia y si llegásemos a necesitarlo, podríamos saber también el contenido de esas conversaciones”*. O bien en la vigilancia y control de los sitios webs que navegan los empleados, misma de la que éstos últimos permanecen conscientes y advertidos.

Por otro lado, el proyecto arquitectónico de estas unidades-empresas sigue siendo de la mayor importancia. Sobre esta cuestión de los espacios cabe destacar lo que Michel Foucault señalaba “desde finales del siglo XVIII la arquitectura comienza a estar ligada a los problemas de población, de salud, de urbanismo. [...] se trata de servirse de la organización del espacio para fines económico-políticos [...] El anclaje espacial es una forma económico-política que hay que estudiar en detalle”<sup>137</sup>. Si bien nuestro autor no abunda más al respecto, si deja abierta la vía de análisis. No obstante en todo caso opinamos que se trata de entender que la arquitectura, en ciertos espacios de poder, ya no se trata de una cuestión puramente estética, pero tampoco de magnificencia, que exponga el poderío de unos sobre los otros, sino de

---

<sup>137</sup> Jeremias Bentham, *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, pp. 11-12

construir espacios arquitectónicos sobre la base de una estrategia de poder que persigue objetivos concretos.

En la actualidad existen ya categorías específicas que nombran una realidad de poder concreta: arquitectura corporativa o arquitectura de oficinas. Mismas que no obedecen únicamente a una especialización en el ramo, sino que patentan que existe cierta razón de poder que ha hecho posible su existencia. Por otro lado, esta nueva especialización obedece también a la producción de un nuevo espacio de economía de mercado sobre el que pueden comenzar a formarse profesionistas, aparecer nuevos proveedores, alistarse cada vez más empresas, todo ello en la medida en la que perfila un nuevo espacio de competencia. la escala de profesionalización en este campo abarca detalles de manera minuciosa y precisa.

Grandes despachos de arquitectura, en coordinación con especialistas en diseño de interiores, con equipos expertos en temas de cultura organizacional, diseñadores gráficos, en fin, la conformación de equipos multidisciplinarios con la finalidad de que la arquitectura de esos mausoleos en los que han devenido las grandes zonas corporativas en las grandes ciudades, los centros de trabajo, no sean edificios simplemente funcionales, sino que tengan en sus fundamentos el propósito muy claro de convertirse en espacios de crecimiento y de valor, en los que los sujetos puedan gozar de una serie de *commodities*<sup>138</sup> que fomenten en su conjunto el crecimiento, el compromiso, la competitividad y la productividad.

La búsqueda de la economía del poder actual que traduce en su arquitectura, es la de los espacios abiertos. Los empleados quedan totalmente expuestos unos ante otros. Ya desde el proyecto del Panóptico de Bentham podíamos observar este asunto de la transparencia de los espacios para cumplir dos objetivos muy concretos: primero, elevar la productividad y la renta del trabajo de los presos. Para ello el autor recomendaba la apertura de los espacios, la instalación de amplios ventanales y espacios luminosos, puesto que esto contribuiría a que los trabajos en la prisión se continuarán sin interrupción.

---

<sup>138</sup>Se refiere a las instalaciones o servicios en un corporativo más cercanos a los lujos que ofrecen algunos centros turísticos y que buscan generar un plus de placer en sus clientes.

Además de que, no hay que olvidarlo, Bentham buscaba que en el trabajo no se encontrara el horror sino el consuelo, un camino hacia la virtud más que un sometimiento.

El segundo objetivo era el que tenía que ver con el asunto de la opinión<sup>139</sup>, Bentham recomendaba que la administración de las prisiones recayera en manos de los privados, pues estos empresarios al perseguir un interés personal que tenía que ver con su ganancia, harían una mejor labor de vigilancia y enmienda de los delincuentes. En suma llevarían mejor la cosa que la administración pública, dado que en el fondo se trataba de un negocio de un asunto de empresa al que no había que descuidar pues de ahí saldría la renta. Lo planteaba del siguiente modo

“están tan ligarlos en este establecimiento los deberes del empresario para con los individuos confiados a su cuidado con su interés propio, que se verá precisado a hacer por su propia utilidad lo que no querría hacer por la de ellos. El principio es el mismo para asegurar los deberes de la humanidad, y los de la economía”<sup>140</sup>.

Bajo este esquema de administración privada entonces, tanto los presos tendrían una serie de deberes que supondrían para el empresario un asunto de su primera importancia, pues de exportar presos reformados era de lo que dependía su ganancia. Y para garantizar que esto se cumpliera, Bentham formula también una serie de restricciones para los empresarios, con las cuales se inaugura la exposición de su quehacer a la opinión pública, y ésta última pasa a ocupar un lugar privilegiado en el veredicto que sancione la competencia o incompetencia de su actuación. Mencionaremos únicamente dos de esas restricciones, “obligación del gobernador a publicar todo el pormenor de su administración [...] obligación de recibir a todos los visitantes hasta un cierto número al mismo tiempo”<sup>141</sup>. Consideramos que este es justamente el viraje por el cuál se hace que todos, absolutamente

---

<sup>139</sup> Ver “La perenne vigilancia del panoptismo” p. 65

<sup>140</sup> Jeremias Bentham, *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, p. 52

<sup>141</sup> *Ibíd.* p. 80

todos los que participan en los juegos del poder, al margen del lugar que ocupen en su estructura, quedan sometidos a esta mirada que induce, induce efectos, si son o no siempre los deseados, eso ya es algo distinto, pero ese ojo activa consecuencias.

Sin poder sostener que responde exactamente al mismo razonamiento, pero sí que encuentra sus orígenes en él, hoy en día podemos atender a esta transparencia actuando en los mismos sentidos, elevar la rentabilidad y ganar una buena reputación por parte de los externos. En las grandes organizaciones se eliminan las barreras entre las personas. Se derriban muros y puertas y se reemplazan por cristales. Enormes peceras por las que se pueda observar siempre. Pocos lugares para ocultarse. Quizá esta penetración de la mirada hasta lo más recóndito de la vida del sujeto se haya vuelto más desnuda. Hoy, él puede estar seguro de que está siendo observado, de que su cuenta de correo electrónico puede ser intervenida en cualquier momento, de que su estado telefónico es monitoreado, de que el uso que hace de los recursos de la empresa es vigilado y puede ser en cualquier momento, si así lo amerita la situación ser sancionado. Él está al tanto de esta observancia permanente.

La transparencia es un asunto en el que vemos extremar esfuerzos siendo notable como, al tiempo que esta transparencia aumenta so pretexto de contribuir a ambientes más iluminados que promuevan la relajación y una mejoramiento en la calidad de vida laboral, incrementa con ello la intervención del poder y la ceguera y dependencia invisibles. Visibilidad del espacio invisibilidad del sometimiento. Oficinas de cristal, en donde la transparencia ha dejado de ser metafórica para devenir material.

Como señalábamos la intención de los espacios abiertos es que puedan quedar expuestos también a los ajenos, que su influencia se extienda al resto de la sociedad, pues existen una serie de certificaciones que generan valor a edificios corporativos que se ubican en esta línea: Empresa Socialmente Responsable, *Great Place to Work*<sup>142</sup>, Súper Empresas<sup>143</sup>, por mencionar

---

<sup>142</sup> Great Place to Work® Institute es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del

algunos. Esta exposición o inclusión de la exterioridad a la intimidad también se ejerce a partir de ciertas prácticas en las que las empresas invitan, como parte de sus actividades de empresas socialmente responsables a que sea la sociedad la que juzgue por su propia cuenta los motivos por los cuales dicha institución se hizo acreedora de tal reconocimiento.

Tal es el caso de las grandes empresas de consumo que organizan visitas guiadas a sus plantas de producción con el objetivo de que el público en general tenga acceso a sus procesos internos de trabajo en el que día a día los empleados entregan *“toda su pasión y dan lo mejor de sí mismos”* a la empresa. Es decir que la sociedad pueda ser un *“testigo ocular”* y pueda ver con sus propios ojos la benevolencia de las grandes corporaciones.

En particular estas tácticas de una permanente apertura a lo externo, están diseñadas -en un contexto en el que la reputación de la marca ha devenido un valor económico- con la intención de contribuir a la construcción de una reputación positiva de marca, controlar no sólo lo que los propios dicen, sino lo que los ajenos puedan decir allá afuera de la marca que ahora ha sido empática con ellos y que los ha recibido con los brazos abiertos e incluso les ha dado una dotación de sus productos para que marchen más que contentos.

Por otro lado, con el objeto de convertirse en el espacio donde transcurra prácticamente la existencia de ese empresario de sí mismo, aspirando incluso a que no tuviera que salir de él para nada, esta economía de poder exige a los proyectos arquitectónicos corporativos que se las arreglan para proporcionarle a los sujetos en esa gran prisión de cristal, todo aquello que

---

desarrollo de culturas de Alta Confianza. Trabajamos con empresas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales en 45 países alrededor del mundo.

Nuestros clientes son aquellas organizaciones que desean mantener excelentes ambientes laborales y permanecer dentro de Las Mejores Empresas para Trabajar®, aquellas que están listas para transformar su cultura laboral y las restantes que aún no saben cómo empezar. Sabemos que las organizaciones que construyen culturas basadas en la Confianza y que crean ciclos virtuosos de colaboración y valoración de las personas, crean culturas excelentes que se destacan en sus resultados de negocio. Great Place to Work (2015). Acerca de nosotros. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros>

<sup>143</sup> Estas son algunas de las certificaciones que se otorgan a las empresas que deciden participar en encuestas aplicadas a sus colaboradores en las que se califican aspectos como cultura organizacional, liderazgo, prestaciones y beneficios, así como ambientes de trabajo. Estos resultados son abiertos al público y de esta forma contribuyen a posicionar una imagen determinada de las compañías.

necesitan o creen necesitar, gimnasio, centro comercial, guarderías, desayunadores, salas de estar, un fenómeno de fundición del sujeto/trabajo. Hacer del corporativo un microcosmos con sus propias reglas, sus propios principios y creencias, una misma filosofía, un solo pensamiento, una misma identidad, una uniformidad tal que ya nadie pueda desear otra cosa que ser parte de ese universo. Si esto es deseable o no, no podríamos responderlo, muchos sujetos estarán en busca de algo de así, pero la mayor parte de ellos responderán a esto desde una obediencia maquinal que ya no sabe que la motiva.

### **Campus ICA**

Un ejemplo de lo anterior, es decir, de la conceptualización de un proyecto arquitectónico pensado a partir de un objetivo económico y político, nos lo proporciona el diseño y construcción de las nuevas oficinas corporativas de ICA, dicho proyecto lleva por nombre Campus ICA y en su seno conjuga dos aspectos que ponen de manifiesto un uso de los espacios racionalizado de acuerdo a un modo de poder específico.

En la carta que se envía al equipo conformado por ejecutivos y directivos de la compañía, la Vicepresidencia de Alianzas Estratégicas, que es el área patrocinadora de Campus ICA, les informa lo siguiente:

“En nombre de la Vicepresidencia de Alianzas Estratégicas les comento lo siguiente:

Como ya nos lo anunciaron el jueves pasado a los directores, estamos viviendo una etapa de evolución y de importantes cambios para ICA. Sobre el particular, es importante comentar sobre otro proceso relevante que está realizando la organización, y que significará de igual forma, un cambio que deberá de generar impactos en la misma y es la construcción y renovación de nuestras oficinas a través del proyecto Campus ICA, como lo hemos venido escuchando.

Con este nuevo **Campus ICA** que ya está en construcción, queremos mejorar la manera de vivir la empresa y la organización, sustentados

en un concepto de formas innovadoras de trabajo, centradas en las personas y los procesos.”<sup>144</sup>

El Campus ICA es un proyecto innovador en el modo en que se lo conceptualiza. No se trata ya solamente del edificio destinado a fungir como la sede de sus oficinas, sino que se trata ante todo de “un nuevo símbolo de innovación, modernidad, sustentabilidad y expansión; en congruencia con la misión, visión y valores de la constructora”<sup>145</sup>.

El Campus ICA es un proyecto que debe traducir en su arquitectura, en la disposición de sus espacios, en el metraje de sus áreas verdes, en las tecnologías amigables con el medio ambiente, en sus amenidades, en el manejo de sus residuos, una etapa en la forma de hacer negocios de la compañía.

Para ello ICA trabaja este proyecto arquitectónico de la mano de un equipo de especialistas en diferentes ramos. Por un lado en conjunto con la consultoría BICG (*The Business Innovation Consulting Group*)<sup>146</sup> quien tiene por misión, según lo expresa en su propio sitio web, ayudar

“a las organizaciones a replantearse la manera en la que hacen las cosas, con el objetivo de mejorar su competitividad y la vida de sus profesionales.

BICG, en colaboración con el Instituto Fraunhofer IAO, de Alemania, va más allá de las soluciones estándar a la hora de desarrollar nuevos escenarios, movilizar a las organizaciones, generar resultados tangibles y mejorar la competitividad de las organizaciones.

Para conseguirlo, colaboramos con nuestros clientes para identificar

---

<sup>144</sup> ICA. Mensaje de la Vicepresidencia de Alianzas Estratégicas, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F., 2015

<sup>145</sup> Mercado inmobiliario. CAMPUS ICA Modernidad para el bienestar de su gente y el país. Real Estate. MARKET & LIFESTYLE. Recuperado de: <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/13257-campus-ica-modernidad-para-el-bienestar-de-su-gente-y-el-pais>

<sup>146</sup> ICA. Mensaje de la Vicepresidencia de Alianzas Estratégicas, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F., 2015

con ellos qué oportunidades con respecto al potencial de su gente y al de su trabajo, aportan más valor en el éxito de la transformación de su organización. Nos convertimos en agentes de cambio, acompañando a nuestros clientes en el proceso de esa transformación.”<sup>147</sup>

Es sumamente interesante lo que plantea esta consultora española. Muestra que hay alrededor del trabajo en las empresas todo un aparato de saber orientado a conocer sus transformaciones. Estudios e investigaciones dedicadas a conocer cuáles serían aquellos factores por los cuales una empresa puede tener mayor o menor éxito, qué cualidades le dan más ventajas para distinguirse y hacerle frente a la competencia para resultar la mejor opción de entre tantas que abundan en el mercado ¿son los clientes? ¿son los empleados? ¿es únicamente el mercado? ¿la calidad de sus productos? ¿su servicio?. Es decir que se busca ir siguiendo en el tiempo una localización continua de aquello que está cambiando en el entorno y que la empresa tiene que tomar muy en cuenta para hacer del trabajo de sus colaboradores uno más productivo y competitivo.

ICA menciona en la carta dirigida a sus ejecutivos y directivos que busca mejor la forma de *vivir la organización y la empresa*, y para ello se basarán en formas innovadoras de trabajo centradas en las personas. ¿Cómo es que esto llega ser posible? ¿Qué es lo que le indica que de lo que se trata ahora es de centrarse en los empleados? ¿Y de qué naturaleza es esta preocupación?

Efectivamente al acercarse ICA a una consultora como BICG, su concepción sobre lo que implica un espacio de trabajo se va a ver fuertemente trastocada por las novedades que ésta le muestra. En principio, se trata desde luego de replantarse la manera en la que están haciendo las cosas a fin de generar su competitividad y la vida de sus empleados. Pero de dónde sale esto último o más bien cuál es la relación que guarda una mejor competitividad con el bienestar de los empleados.

---

<sup>147</sup> <sup>147</sup> BICG (2015). Misión. Recuperado de: <http://www.bicg.com/index.php/es/sobre-nosotros/mision>



Bien, se trata de conseguir una *Company Experiencie*<sup>148</sup> nos dice BICG, en donde los empleados son el factor más importante. La consultora advierte que a partir de una serie de estudios que han realizado han podido percatarse de que los clientes, quienes son los que hoy en día tienen el control de las empresas, eligen el producto de una empresa y no de otra sobre la base de una serie de argumentos muy claros, dice

“es la manera en la que los empleados le han tratado y cómo han representado a su compañía (21%). La segunda razón es la calidad del producto y la tercera (con el mismo resultado que la relativa al precio) es el entusiasmo mostrado por los empleados, así como sus conocimientos (13%). La cuarta razón en importancia es la relativa a cómo el personal de la empresa ha manejado las peticiones y reclamaciones del cliente (11%).”<sup>149</sup>

Lo que la consultora plantea en principio es que el enfoque de una empresa debe estar puesto en el cliente, en tanto es él quien tiene el control sobre el producto que elige al tener una vasto campo de alternativas. No obstante encuentra que gran parte de aquello que lo motiva a elegir un producto por encima de otro, tiene que ver más con la experiencia que le proporcionó esa compra a través de la interacción con el empleado de dicha compañía, su amabilidad, su conocimiento del producto, el orgullo expresado por la empresa en la que trabaja, factores todos ellos que en conjunto podría decirse que se ubican incluso por encima de la calidad del producto en sí mismo. ¿Qué están entonces buscando los clientes? O más bien ¿qué los hace sentirse motivados cuándo eligen? Es en principio su experiencia de satisfacción, pero resulta que esa experiencia de satisfacción está en relación directa con la satisfacción del propio empleado de aquella compañía a la que el cliente eligió, en su actividad de empresario, como su proveedor de algún servicio o producto.

Es decir, parece que al cliente le hace feliz recibir un excelente trato por parte del empleado. Y bien, nos dice BICG, hacia aquello que podría hacer felices a

---

<sup>148</sup> BICG (2015). *Company Experience*. Recuperado de:  
<http://www.bicg.com/index.php/es/servicios/company-experience>

<sup>149</sup> *Ibíd.*

los empleados, *hacía eso empresa debes orientar tus esfuerzos, pues si ellos expresan bienestar, satisfacción, complicidad con la empresa que los emplea, eso se refleja en su trato con los clientes y esto, mira, pues esto llevará a los clientes a elegirte a ti y no a la competencia.* Dicen, “según un estudio de Gallup Reports, los empleados satisfechos son más leales a los clientes, incrementan su productividad, son más propicios a no abandonar la empresa y presentan mejores datos de productividad.”<sup>150</sup> Luego entonces de lo que se tratará es de crear las condiciones que hagan que los empleados se sientan satisfechos y sean leales. Y continúan:

“Esta situación de empleados altamente satisfechos se produce cuando una compañía incide positivamente en diferentes áreas de su cultura, su operativa, su tecnología y sus espacios de trabajo. Estas áreas transforman factores tales como la productividad, la motivación, el ahorro de costes, la innovación, el futuro, la transparencia, el disfrute, los clientes, las ventas, la gobernanza, la carrera de las personas, el trabajo en equipo y la colaboración, la responsabilidad social corporativa, el equilibrio entre la vida personal y familiar, la flexibilidad, el rendimiento, el liderazgo, la involucración, etc.”<sup>151</sup>

En el caso de ICA, su proyecto arquitectónico exigía ser por lo tanto diseñarse, planearse y ejecutarse desde este enfoque de la *company experience* o experiencia de compañía que es en suma “la interacción entre la organización, el empleado y el cliente. Es una experiencia que se percibe en la mente del empleado y del cliente, tanto de manera consciente, como inconsciente.”<sup>152</sup>

Por ello, dice ICA, “bajo el concepto de crear un inmueble que beneficie el ambiente laboral, para privilegiar la generación de la mejor ingeniería y procesos constructivos del país, ICA se basa en la idea de un CAMPUS, cuyo objetivo primordial es crear conexiones y un lenguaje que permita unificar a todas las partes para conformar un solo conjunto.”<sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> *Ibíd.*

<sup>151</sup> *Ibíd.*

<sup>152</sup> *Ibíd.*

<sup>153</sup> Mercado inmobiliario. CAMPUS ICA Modernidad para el bienestar de su gente y el país. Real Estate. MARKET & LIFESTYLE. Recuperado de:

Para llegar a esa experiencia de compañía indisoluble de una experiencia de empleado, se hacía preciso entonces activar un proceso que el proyecto del Campus ICA debía de tener en cuenta, que iba desde el análisis de las formas en las que actualmente trabajaban los empleados en la empresa, un diagnóstico de los espacios físicos, del mobiliario, de las horas que los empleados pasaban realmente en su estación de trabajo, de aquellos que por la naturaleza de su posición tenían que desplazarse de un sitio a otro. Un análisis también de los asuntos de movilidad, cómo se transportaban los empleados, de sus hábitos, si hacían o no ejercicio, cuántas horas pasaban en promedio en la empresa, si tenían o no familia, en fin, el examen de una serie de detalles que muestran que la construcción de una experiencia de compañía y empleado, va mucho más allá de los límites de la llana construcción de un edificio. Se trata de pensar en que cada uno de los espacios de ese microcosmos en la relación de la empresa, el empleado y el cliente genere cierta clase de beneficios.

El detalle del proyecto desde luego es exhaustivo pero vale la pena con tener bien presente aquellas ventajas que un proyecto de este tamaño aportan a la empresa, tal como lo sintetiza la consultora BICG: Aumenta la productividad, incrementa la motivación, reduce los costes, mejora la innovación, mejora la relación con el cliente.<sup>154</sup>

### **1.5.3 Tiempo y formación: de las disciplinas suavizadas**

“El rigor del tiempo industrial ha conservado durante siglos un ritmo religioso; en el siglo XVII, el reglamento de las grandes manufacturas precisaba los ejercicios que debían escandir el trabajo: Todas las personas [...], al llegar por la mañana a su lugar, antes de trabajar comenzarán por lavarse las manos, ofrecerán a Dios su trabajo, harán el signo de la cruz y se pondrán a trabajar.”<sup>155</sup>

En pleno siglo XXI sería difícil, en principio, sostener al menos desde nuestra experiencia, que una práctica como la anterior siga siendo vigente, quizá en

---

<http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/13257-campus-ica-modernidad-para-el-bienestar-de-su-gente-y-el-pais>

<sup>154</sup> BICG (2015). Haciendo fácil el trabajo. Recuperado de: <http://www.bicg.com/index.php/es/>

<sup>155</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 173

ciertos centros de trabajo aún lo sea, y eso en todo caso obedecería a la gradación en la aplicación de las técnicas disciplinarias. No obstante si en las grandes corporaciones transnacionales, existe una variable que se ha modificado en su medio/espacio y que da cuenta en el replanteamiento de su concepción y utilización, de ese movimiento epistemológico que hemos venido exponiendo, esa es justamente la variable del tiempo.

El control del tiempo se ha flexibilizado como efecto del descubrimiento de que los sujetos económicos al sentirse liberados de un horario restrictivo, se vuelven más productivos. En nuestra época esta disciplina del control del tiempo y las actividades podemos encontrarla en una gradación tal, según la industria y filosofía empresarial.

Mientras siguen existiendo instituciones en las que mecanismos como el reloj checador, la firma a la entrada y salida de la misma, hay al mismo tiempo otras que están apelando a una flexibilización de esta técnica disciplinaria. Han dejado de preocuparse por este mecanismo de *“trabajo por horas”* para pasar a un esquema de *“trabajo por objetivos/resultados”* a partir de ello se implementan diversos programas como horarios flexibles o *home office*, que en principio se fundamentan en una supuesta preocupación por el equilibrio vida/trabajo de las personas. Sin embargo no es esta la principal razón por la que se diseñan.

Ha sido efecto y causa también de esta exploración permanente a la que se encuentran sometidos los cuerpos y de los ajustes en los aparatos, pues a través de ella la organización descubre que sus empleados no por permanecer más tiempo en sus centros de trabajo son necesariamente más productivos, sino que por el contrario están en posibilidades de ofrecer mejores y más concretos resultados, es decir, de ser más útiles y rentables si se les motiva a trabajar por objetivos.

De esta manera, vuelve a ser el cuerpo administrado en el que se unen por una parte una racionalidad sustentada en la rentabilidad y una técnica que interviene para ejercerla. Hay autores como Deleuze que sostienen que las sociedades disciplinarias están atravesando una crisis o que la sujeción por

medio de la disciplina ha sido reemplazada por la sujeción vía la noción de realización. Como sea, lo cierto es que ni una ni otra se encuentra nunca en estado puro. La más de las veces se encuentran mezcladas de tal modo que sería imposible ubicarlas bajo una misma rubrica.

La disciplina del control del tiempo se ha transformado. Esta flexibilidad se ofrece con miras a afianzar con más fuerza la dependencia de los empleados a la compañías, sobre todo en una época en que las grandes corporaciones se encuentran a travesando un momento crítico en cuanto a retener a su capital humano se refiere. Esto se manifiesta mucho más claramente en el sector de consumo por ejemplo. Las compañías que se ubican dentro de esta industria son las que mayores esquemas de flexibilidad tienen, pues la creatividad adquiere supremacía en un entorno caracterizado por una feroz competencia. Lo principal será fomentar un espacio en el que el sujeto sea capaz de crear innovaciones que permitan a la compañía seguir generando un amplio margen de rentabilidad. “Si hay innovación, es decir, si se encuentran cosas nuevas, si se descubren nuevas formas de productividad, si hay invenciones de tipo tecnológico, no es más que la renta de cierto capital, o sea, el conjunto de las inversiones que se han hecho en el hombre mismo”<sup>156</sup>

Haciendo creer al sujeto que es más libre en tanto que a partir de ahora él es dueño y administrador de su propio tiempo. Él es el que sabe cómo emplearlo, no importa que lo haga de mañana, tarde o noche o incluso si dedica tiempo adicional a su trabajo y se vuelve un *workaholic*<sup>157</sup>. Será su absoluta responsabilidad asegurarse de dar para la compañía, que se preocupa por él, “un tiempo de buena calidad, a lo largo del cual el cuerpo esté aplicado a su ejercicio”<sup>158</sup>. De esta manera se palean por un lado, y sobre todo en las compañías trasnacionales, el tiempo muerto, ese que el colaborador desperdicia en términos de eficiencia, garantizando así que las horas que se dediquen al trabajo lo sean celosamente a ello, sin fisuras,

---

<sup>156</sup> Michael Foucault, Clase del 14 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 272

<sup>157</sup> Adicto al trabajo

<sup>158</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 175

totalmente plenas y por otro, se aprovecha al máximo la potencia que puede desplegar cada colaborador.

Es preciso señalar que a pesar de esta aparente autonomía por parte del individuo para hacer un uso del tiempo acorde a sus necesidades, pero sobre todo a la productividad y resultados esperados de parte suya, como mecanismo de control “el tiempo penetra el cuerpo y, con él, todos los controles minuciosos del poder”<sup>159</sup>. No hay manera de que pueda desasirse de esta condición temporo-laboral en la que se inscribe la mayor parte de su existencia. Al menos en el marco de la institución y tal como ella lo concibe.

#### **1.5.4 El modelaje y perfeccionamiento de los cuerpos**

Que la empresa tenga un mecanismo reformador o perfeccionador, simultáneo a su mismo nacimiento, similar al de la máquina-prisión, se muestra en todos los esfuerzos que lleva a cabo para que su propio cuerpo organizacional mantenga un ritmo de crecimiento sostenido. En este afán llevará a cabo diversos procedimientos orientados a intervenir en una doble dimensión, como máquina-organización y a sus empleados “capital” de la misma.

En la primera, las estrategias de la organización van a modificarse siempre que la brújula de la economía de poder así lo exija. Sus mecanismos van a verse en la necesidad de ser transformados cuando por ejemplo la industria en la que se inscriben presente cambios en el entorno, cuando las leyes estatales realicen alguna modificación sustancial que impacte directamente sus negocios, el intercambio comercial, movimientos en las economías de gran escala, etcétera. Todo esto hará que los objetivos de la compañía cada determinado tiempo se vayan redefiniendo, ora apunten hacia una expansión internacional, ora busquen aperturar nuevos ámbitos de negocio, decidan incorporar nuevos segmentos de negocio a su dominio. Es decir, que las coordenadas de la empresa se modifiquen.

---

<sup>159</sup> Ibíd. p. 177

Esto a su vez, invariablemente trae aparejadas necesarias transformaciones que apuntan casi siempre hacia el campo de su cultura organizacional y lo que ella implica. Tal es el caso de toda esta ola actual en materia de diversidad. Esta cuestión es muy interesante para ilustrar esa inversión gestada por el neoliberalismo que como nos señala Foucault no hace desaparecer la esfera jurídica, sino que en algún sentido la pone a su servicio, para generar marcos legales que promuevan la economía de mercado.

En el caso de la diversidad por ejemplo, en nuestro país, pero alineándose a prácticas globales, a través de la constitución y promoción de la “Norma para la igualdad laboral entre mujeres y hombres”<sup>160</sup> se tiene por objetivo sí, la equidad de género, pero orientada a incrementar la competitividad y productividad en las organizaciones. A su vez, esta norma despliega en su interior otro conjunto de normas que garanticen la no discriminación, la inclusión de personas con discapacidad a la actividad económica, en fin, la configuración de un marco jurídico que, de alguna manera responde a un reclamo social, pero que lo hace mayormente en función de las exigencias del mercado. La introducción a la norma reza lo siguiente:

“La norma mexicana establece lineamientos para la certificación de organizaciones públicas y privadas comprometidas con la igualdad de oportunidades en el trabajo y el desarrollo profesional y humano de su personal, reconociendo su aportación al desarrollo del país, como factor de motivación e impulsor de un mejor posicionamiento ante la sociedad, fortalecimiento del mercado laboral y del incremento de la calidad de los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones”<sup>161</sup>.

Así, los principios de esta norma servirán de guía conductual a las organizaciones públicas y privadas, pero esto no será sin obtener de ello algún provecho, pues la misma norma devendrá marca y podrá ser usada por las organizaciones por los beneficios que tales certificaciones suponen, en este caso, tales como establecer niveles internacionales de calidad y gestión en materia de igualdad laboral, aumentar el nivel de satisfacción y

---

<sup>160</sup> Norma no. NMX-R-025-SCFI-2012. Secretaría de Economía, Ciudad de México, México, 23 de noviembre de 2012.

<sup>161</sup> *Ibíd.* p. 5

compromiso del personal hacia la organización, mejorar la productividad y la competitividad y mejorar la imagen corporativa a favor del desarrollo profesional y humano.

Esta normatividad jurídica que deviene en certificaciones y que en su conjunto representan para las organizaciones la posibilidad de contribuir a su valor reputacional, van adquiriendo matices singulares según la organización de la que se trate, pero se tomarán como imperativos en la medida en que guarde una estrecha relación con el factor de crecimiento económico “La Gestión de la Diversidad no es una opción... es un imperativo empresarial para toda organización que quiere mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socio-económico.”<sup>162</sup>

La diversidad es sólo uno de los muchos aspectos que operan como eje rector en las culturas organizacionales, pero es un buen ejemplo para ver cómo a partir de determinadas definiciones en este ámbito van descendiendo una serie de tácticas organizadas para intervenir a los sujetos a modo de que se vuelvan portadores de la misma economía de poder que ayudarán a reproducir y mantener.

En esta dimensión quien será intervenida es la tripulación del barco, es decir, los miembros que la integran sin excepción alguna. En esta función el área denominada “*capital humano*” o “*recursos humanos*” será clave para hacer circular de un lado a otro de la organización y descender en todos sus niveles, tácticas que vayan inculcando en los sujetos el sistema de valores, actitudes, aptitudes y comportamientos requeridos según las nuevas estrategias que guían a la empresa.

Para ello será necesaria una reticulación del espacio sobre el que se desenvuelve el tejido humano que comprende la empresa y se operará desde distintos niveles de especialización, para intervenir desde distintos frentes a los portadores de la economía de poder. Así encontraremos áreas tales como

---

<sup>162</sup> IEGD (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad) (2015). Gestión de la Diversidad en empresas e instituciones. Recuperado de: <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>



evaluación y desempeño, desarrollo y talento organizacional, compensaciones, programas de talento y capacitación entre otras. Cada una de las cuales tendrá a su cargo una intervención específica de los empleados, la identificación y mejoramiento de sus competencias, la aplicación de encuestas de compromiso, la definición de programas de carrera profesional, entre otras prácticas, todas ellas siempre alineadas a la estrategia del negocio.

### **Atracción y reclutamiento**

La estrategia de atracción y reclutamiento del talento, término que además no esconde su íntima relación con el campo de la milicia, en los asuntos que atañen a la selección cuidadosa de los perfiles idóneos que buscará la empresa, representa en nuestros días un maquinaria potente de examinación de los candidatos. Las tácticas ya no se reducen a la simple entrevista en la que los individuos podían dar cuenta de sus aptitudes para un puesto específico, sino que ahora con el afán de reducir los márgenes de error en la selección, se han echado a andar mecanismos soportados todos ellos en un conocimiento súper especializado que tiene su origen en el campo de la psicología humana y cuya operación corre a cargo de éstos profesionales en conjunto con administradores, ingenieros industriales, actuarios, y demás profesionistas del campo humano.

Los departamentos de capital humano se han vuelto cada vez más rigurosos y más innovadores en cuanto al conjunto de técnicas que aplican para la atracción, reclutamiento, selección y retroalimentación de su *“talento”*. Han puesto en acción todo un conjunto de tecnologías comportamentales.

Las compañías transnacionales son expertas en poner en marcha diversos dispositivos en esta materia. Uno de ellos merece singular atención por haber sido traído de una táctica militar en el contexto de la segunda guerra mundial, se trata del *“Assessment”*, esta técnica consiste en una evaluación del comportamiento humano en circunstancias determinadas. En el proceso participan los candidatos, los reclutadores y un par de especialistas más capacitados en estos menesteres de la observación e interpretación humana.

El mecanismo es presentar a este grupo de concursantes una serie de casos hipotéticos de negocio por medio de los cuales se evalúa el modo en el que se comportarían en términos de liderazgo, capacidades analíticas, persuasión, relaciones interpersonales, en situaciones que normalmente se van a presentar en el puesto de trabajo para el que están participando, y los resultados de esta evaluación ayudarán a definir si el candidato califica o no para tal posición. Es de llamar la atención el origen de esta técnica:

“El Assessment Center halla su origen en el terreno militar, concretamente en Alemania. Ciertas condiciones impuestas por el tratado de Versalles suscitaron una muy estricta selección de aspirantes a oficiales. En Inglaterra se introdujo una táctica similar en 1942 con la instauración de los War Office Selection Board. Equipos de evaluación constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos. Contemporáneamente a esta época, se crea en los Estados Unidos el Office of Strategic Services cuyo objetivo principal era la selección de los recursos más calificados para el servicio secreto. En éste caso la combinación del equipo observador contenía más integrantes vinculados a las ciencias sociales y a la psicología”<sup>163</sup>.

Otro proceso es el denominado *“training”*<sup>164</sup> o *“growging”*<sup>165</sup> la denominación dependerá de la empresa de la que se trate, tiene como principal objetivo formar a los jóvenes talentos potenciales para que se conviertan en los próximos líderes de sus compañías. La mayor parte de ellos son reclutados en procesos que se realizan de manera anual. Estos procesos son dirigidos, por lo menos en lo que a las compañías transnacionales se refiere, a nivel nacional. Tal es el caso de Unilever que lanza una convocatoria anual para invitar a los recién egresados a que participen. Define su programa del siguiente modo:

---

<sup>163</sup> María Santoianni (julio 2010), ¿Qué es un Assessment Center?. Recuperado de: <http://www.bolsamania.com/buscartrabajo/%C2%BFque-es-un-assessment-center/>

<sup>164</sup> Esta palabra cuyo significado es “entrenamiento” es utilizada en la jerga corporativa para designar a aquellos colaboradores que se encuentran cursando un periodo de entrenamiento especial en la compañía, especial porque consiste en una rotación por las áreas claves del negocio a fin de perfilar a estas personas a posiciones gerenciales.

<sup>165</sup> Esta palabra cuyo significado literal es “en edad de crecimiento” se emplea para designar a un grupo de colaboradores que estarán rotando por las áreas clave del negocio a fin de perfilarlas a posiciones gerenciales.

“UFLP – El Programa de Futuros Líderes de Unilever (UFLP) está enfocado en desarrollar talentos jóvenes con alto potencial para que posteriormente asuman responsabilidades gerenciales y a mediano/largo plazo ocupen posiciones estratégicas para la compañía.

El programa está diseñado para darte un desarrollo acelerado, a través de un aprendizaje práctico y teórico de alrededor de 3 años, junto a expertos de clase mundial que te guiarán en tu desarrollo. Desarrollarás habilidades trabajando en proyectos reales y retadores con los cuáles obtendrás la experiencia que necesitas para estar listo para desempeñar tu primer papel como líder dentro de Unilever. [...]

Tú eres el dueño de tu carrera, Unilever será “Hecho por ti”<sup>166</sup>

Definitivamente la descripción de este programa sintetiza varios de los aspectos que hemos venido revisando a lo largo de este trabajo, sobre todo la cuestión de la teoría del capital humano y la inversión epistemológica que redefine la noción del trabajo y con ello el lugar del trabajador. Este programa implica 4 fases y cada de ella constituye un filtro.

El primer paso será aguardar la fecha de la convocatoria que se publica una vez al año. De ahí, los interesados enviarán su aplicación en línea y recibirán a vuelta de correo un examen que habrán de resolver igualmente en línea. Los concursantes que hayan pasado este filtro tendrán que resolver una entrevista también en línea y de resultar seleccionados, la siguiente etapa será la presencia física en un panel en el que se aplica la técnica *Assessment* que expusimos anteriormente.

Ahora bien, ya al interior de la propia empresa se despliegan otra serie de tácticas, que en estructura operarán del mismo modo, al hacer del sujeto su campo de extracción de la información con la que se producirá el saber, a partir del cual se podrá administrarles una “*mejora continua*” en distintos ámbitos de sus funciones. En efecto como señala Foucault

“[...]”, en cuanto al examen, ha quedado muy cerca del poder disciplinario que lo formó. es todavía y siempre una pieza intrínseca

---

<sup>166</sup> Unilever (2015). Programa de futuros líderes de Unilever (UFLP)-Trainees. Recuperado de: <http://www.unilever.com.mx/carreras-empleos/graduados/uflp/index.aspx>

de las disciplinas. como es natural parece haber sufrido una depuración especulativa al integrarse a ciencias como la psiquiatría y la psicología. en efecto, lo vemos, bajo la forma de *tests*, de conversaciones, de interrogatorios y de consultas rectificar en apariencia los mecanismo de la disciplina: la psicología escolar está encargada de corregir los rigores de la escuela, así como la conversación médica o psiquiátrica está encargada de rectificar los efectos de la disciplina de trabajo. pero no hay que engañarse; estas técnicas no hacen sino remitir a los individuos de una instancia disciplinaria a otra, y reproducen, en una forma concentrada o formalizada, el esquema de poder-saber propio de toda disciplina.”<sup>167</sup>

Sin duda las tácticas pueden ser tan amplias e innovadoras como los márgenes de producción de saber lo permitan, pero dependerá sobre todo de las capacidades y los recursos que cada organización en cuestión quiera invertir en estos mecanismos.

### **Evaluaciones de desempeño**

Este mecanismo ha devenido fundamental sobre todo en aquellas organizaciones que tienen marcados entre sus objetivos de negocio configurar una cultura sólida de alto desempeño o bien en las compañías de consumo donde el enfoque está puesto en el consumidor y por ende en las ventas. Lo cual significa que los empleados serán evaluados y calificados ya no por la cantidad de horas que trabajen sino por haber alcanzado o no, los objetivos que les fueron asignados. Este mecanismo se enlaza de manera definitiva con una especie de recompensa, pues a través de la calificación final obtenida por este medio se determinará si el empleado es o no acreedor a un incremento de salario. Es una medición que tiene como objetivo ubicarlo en el sitio que le corresponde, de acuerdo a la calidad de su capital, en el flujo de salario-ingreso.

Por lo tanto se articula en un doble movimiento que va de la evaluación a la recompensa. “El castigo, en la disciplina, no es sino un elemento de un

---

<sup>167</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 260

sistema doble: gratificación-sanción y es este sistema el que se vuelve operativo en el proceso de encauzamiento y de corrección.”<sup>168</sup>

Por otro lado, este proceso que se pone a correr a partir de la definición de objetivos para cada uno de los empleados de la compañía, y que varía dependiendo del área de adscripción, abarca no únicamente el qué en la consecución de los mismos, sino el cómo, haciendo visible de este modo la corrección que se opera sobre los sujetos, puesto que de esta evaluación de desempeño se desdoblaron otro tipo de procesos como el bien instaurado de la “retroalimentación”, concepto que por cierto tiene su origen en la cibernética.

Ya sea que haya alcanzado o no los objetivos, el sujeto siempre quedará expuesto a este mecanismo en el que se le presenta el modo en el que realiza sus funciones, siendo gratificado al estar alineado a las pautas definidas por la organización, o bien, elaborando un programa de seguimiento que le permita alcanzar el “modo” ideal que se propone la compañía.

Es decir, puede ser que un sujeto haya alcanzado sus objetivos sin embargo no lo hizo con la actitud de servicio o los atributos de la empresa a la que pertenece, entonces habrá que poner manos a la obra hasta que pueda no solo llegar a sus resultados sino hacerlo del modo concreto que fija la cultura organizacional y que está en línea con los valores de la misma.

Siguiendo el ejemplo de la compañía Unilever, este ajuste a un “*modo de hacer..*” es precisamente lo que se examina previamente y lo que con seguridad se evaluará una vez estando dentro de la organización para mantenerse en ella. En la misma convocatoria para aplicar al programa de trainees la compañía indica cuáles serán los criterios que a ellos les resultan importantes en sus empleados y dicen, son los estándares de liderazgo. Un modo particular de liderazgo de acuerdo al cual se espera que se conduzcan esos empleados. Y ofrecen una pequeña descripción para que expresamente este asunto quede más que claro, aquí algunos

---

<sup>168</sup> *Ibíd.* p. 210

“Mentalidad de Crecimiento- Se trata de tener una actitud positiva acerca del futuro de la compañía. Se trata de la pasión por ganar.

Foco en el Cliente y Consumidor

El foco está puesto externamente: en los consumidores y en los clientes. Nuestra tarea es mejorar la vida de los consumidores. Es mirar a nuestras marcas a través de sus ojos.

Responsabilidad

Los resultados estarán directamente vinculados con los indicadores para alcanzar los máximos estándares. Significa asumir la responsabilidad por tus objetivos y ayudar también a otros a cumplir los suyos.”<sup>169</sup>

### **Programas de desarrollo profesional.**

Uno de los mecanismos fundamentales en esta operación de ir convirtiendo cada vez más y de la manera más sutil posible a los propios sujetos en los emisarios del poder, son los programas de desarrollo que se diseñan dentro de las organizaciones. “Ha habido una especie de “formación” disciplinaria, continua y coactiva, que tiene cierta relación con el curso pedagógico y con el escalafón profesional”<sup>170</sup>. La relación es lo más singular posible para poder identificar en cada miembro de la organización sus capacidades, sus áreas de oportunidad y trabajar sobre ellas.

“...para aumentar los efectos utilizables de lo múltiple, las disciplinas definen tácticas de distribución, de ajuste recíproco de los cuerpos, de los gestos y de los ritmos, de diferenciación de las capacidades, de coordinación recíproca en relación con aparatos o tareas determinados. [...] la disciplina tiene que poner en juego las relaciones de poder, no por encima sino en el tejido mismo de la multiplicidad, de la manera más discreta que se pueda.”<sup>171</sup>

El asunto de la discreción podríamos decir que hoy en día no representa problema alguno, al menos en el ámbito empresarial y en primera instancia,

---

<sup>169</sup> Unilever (2015). Proceso de aplicación. Recuperado de: <http://www.unilever.com.mx/carreras-empleos/graduados/application-process/index.aspx>

<sup>170</sup> *Ibíd.* p. 351

<sup>171</sup> *Ibíd.* p. 253

es decir, en lo más aparente del asunto, y que por el contrario muestra que nos encontramos en el umbral de las técnicas disciplinarias, “una multiplicidad, ya sea un taller o una nación, un ejército o una escuela, alcanza el umbral de la disciplina cuando la relación entre una y otra llega a ser favorable”<sup>172</sup>. Es exactamente lo que acabamos de revisar en el caso de la compañía Unilever, se presenta de una manera tan expuesta que es casi imposible atisbar los mecanismos que se juegan. Todo está ahí, en su sitio web, nada que ocultar e indicado abiertamente que se requiere una cierta condición de modelación para alistarse a sus familias, pero presentado de tal modo que no puede resultar sino atractivo.

Otro ejemplo nos lo proporciona, el fundamento del programa *EDIFÍCATE*, *Construyendo tu desarrollo* en ICA, que es un programa del área de capital humano para dar claridad a los empleados sobre su proceso de crecimiento en la compañía. Reza lo siguiente:

“ICA, pensando en tu futuro profesional, pone a tu alcance EDIFÍCATE, información que te proporciona opciones para el desarrollo de tus competencias y para planear fácil y objetivamente tus oportunidades de crecimiento dentro de ICA.

Tu proyecto de desarrollo partirá de 5 etapas que te ayudarán a conocer dónde te encuentras y definir hacia dónde te diriges. Adicionalmente, podrás identificar oportunidades de carrera, así como las competencias necesarias para tu desarrollo.

Eres dueño de tu propio desarrollo... ¡EDIFICATE!”<sup>173</sup>

Más adelante en relación al plan de desarrollo individual:

“ICA busca que cada Plan de Desarrollo Individual vaya vinculado totalmente a objetivos de desempeño en el entendido que, si un colaborador sabe dónde se encuentra parado, conoce sus alcances y tiene definido hacia dónde quiere llegar, conoce los recursos que

---

<sup>172</sup> *Ibíd.* p. 254

<sup>173</sup> ICA (2015).Edificate. Recuperado de:

<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GentelCA/Edificate/Paginas/Edificate.aspx>

tiene y a su vez necesita para lograrlo, establece un plan de acción y es constante en sus metas será un colaborador orientado a la excelencia y desempeño.”<sup>174</sup>

De este modo las técnicas, a través de sus elementos discursivos, se han vuelto más transparentes que nunca a los ojos del propio sujeto intervenido integrándolo activamente a la construcción de ámbitos de realidad que difícilmente podría cuestionar en la medida en que son ellos en los que se válida la versión del paradigma dominante. Esto definitivamente ha sido posible solamente a partir de la redefinición del sujeto que hace operar la racionalidad gubernamental neoliberal económica, ese sujeto económico que es empresario de sí mismo y al que se ubica como dueño de su propio capital y por lo tanto como el único responsable de hacerlo crecer.

El sujeto económico sabe que su participación activa en todos estos dispositivos no hacen sino conducirlo por el camino de su propio interés y en efecto la disciplina como tecnología por la que se lo encamina funciona como aquello que “recompensa a través del juego de los ascensos, permitiendo ganar rangos y puestos, y castiga haciendo retroceder y degradando”<sup>175</sup>. Como bien lo indica la empresa Unilever “tú eres el dueño de tu carrera, Unilever será “Hecho por ti”<sup>176</sup>

### **Programas de capacitación.**

Ahora bien, es preciso que la organización sea clara en las transformaciones que requiere operar sobre los sujetos y que deberán continuar efectuando ellos mismos. Un término que funge como brújula para los empleados de una organización suele ser lo que se denomina competencias, y es en su ajuste y reajuste que un sujeto puede irse modelando de tal modo que traiga beneficios para su estar en la organización. En relación a esto podemos ver lo que en términos de competencias se pide a alguien que labore para ICA:

---

<sup>174</sup> ICA (2015). Mis Oportunidades. Recuperado de: <http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GentelCA/MisOportunidades/programas-talento/profesionistas-desarrollo/Paginas/default.aspx>

<sup>175</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 212

<sup>176</sup> Unilever (2015). Programa de futuros líderes de Unilever (UFLP)-Trainees. Recuperado de: <http://www.unilever.com.mx/carreras-empleos/graduados/uflp/index.aspx>



“ICA busca que cada Plan de Desarrollo Individual vaya vinculado totalmente a objetivos de desempeño en el entendido que, si un colaborador sabe dónde se encuentra parado, conoce sus alcances y tiene definido hacia dónde quiere llegar, conoce los recursos que tiene y a su vez necesita para lograrlo, establece un plan de acción y es constante en sus metas será un colaborador orientado a la excelencia y desempeño.”<sup>177</sup>

Al plan de desarrollo se van adhiriendo poco a poco otras que se remiten del mismo modo de unas a otras. La capacitación especializada se vuelve así un mecanismo de control detallado y de una intervención puntual. Un modelo de competencias es aplicable a diferentes necesidades, entre ellas la capacitación:

“Capacitación: Desarrollar programas para adquirir y/o perfeccionar capacidades; éstas involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de la función que se está desempeñando.”<sup>178</sup>

Se trata entonces de penetrar como rayo fulminante hasta en los intersticios de la vida de los individuos dentro de la institución, no dejar lugar a ninguna pequeña fisura. La prescripción de la empresa como organización va mucho más allá del solo dominio del trabajo mismo, prescribe un modo de vida ajustado a la racionalidad gubernamental en turno.

Todo lo anterior es en efecto muy importante para reconsiderar el sometimiento en términos de una dialéctica del amo y el esclavo. El sometimiento de los sujetos en un contexto disciplinario es tanto más efectivo en la medida en que cada uno de los cuerpos se convierte en portador, ejecutor y reproductor de este sometimiento y es de una ligereza e invisibilidad tal y por su propio beneficio, que las posibilidades de que intente sacudírselo de encima son verdaderamente mínimas.

---

<sup>177</sup> ICA (2015). Mis Oportunidades. Recuperado de:  
<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GentelCA/MisOportunidades/programas-talento/profesionistas-desarrollo/Paginas/default.aspx>

<sup>178</sup> ICA (2015). Académica. Recuperado de:  
<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GentelCA/Academica/Paginas/Academica.aspx>

Dado que toda esta serie de ajustes y reajustes son vistos y asumidos por los sujetos como una inversión en su propio talento con la que ganan tanto la empresa como ellos, se pone en acción la concepción de la generación de los intereses espontáneos. Y lo que vemos ahí son cuerpos intérpretes que ya no pueden ver su condición de intérpretes, que han quedado borrados. “[...] toda una tecnología fina y calculada del sometimiento”<sup>179</sup>.

Podemos sostener que la función de los dispositivos de los cuales se vale en la actualidad una tecnología política de administración de los cuerpos tal como lo es la empresa, en su tarea de dirigir, formar y continuar transformando al *homo oeconomicus*, no se ha modificado mucho en cuanto a la relación que guardan con la ley, una especie de hombres vacíos. En 1848 David Thoreau escribía a propósito de los soldados y su relación con la ley; con el Estado

“No dudan de que están metidos en una empresa condenable [...] Pero entonces ¿qué son?, ¿realmente hombres? ¿O son polvorines móviles y fuertes en miniatura al servicio de algún mando militar sin escrúpulos? Visiten un arsenal y contemplen a un infante de marina; eso es lo que puede hacer de un hombre el gobierno estadounidense, en eso consiguió transformarlo con sus negras artes: en una mera sombra y remedo de humanidad, en un hombre en apariencia vivo [...]

La mayoría de los hombres sirven así al Estado no como hombres, sino como máquinas, con sus cuerpos. [...] no sería descabellado que se fabricaran hombres de madera que pudieran servir perfectamente al mismo propósito.”<sup>180</sup>

Si hoy propusiéramos más o menos el mismo procedimiento en relación a la empresa podríamos decir algo así: Visiten una empresa y contemplen a cualquiera de esos hombres económicos, denominados bajo la noción del “*recurso o el capital humano*” es eso lo que puede hacer de un hombre la biopolítica, en eso ha conseguido medio transformarlo con sus encantadoras artes: en un hombre en apariencia vivo. Ese hombre ha entregado, no totalmente claro está, ha puesto al servicio de una economía de poder, no

---

<sup>179</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 254

<sup>180</sup> Henry Thoreau, *Desobediencia civil*, Ciudad de México, Tumbona Ediciones, 2012, pp. 20-21

solamente su cuerpo, sino que ha empeñado a esa maquinaria, a veces mezquina, sus anhelos, porque incluso de sus sueños ha llegado a olvidarse.

Ese poder ha fabricado hombres uniformados que contemplan el mundo más o menos desde la misma óptica, más o menos sin oponer el mínimo grado de resistencia. Se complacen en saber que no son marginales, se regocijan con su funcional normalidad, la abanderan. En conjunto desprecian a los que resisten, a los que llaman locos, raros, extraños. No son hombres con desaliento, pero tampoco con aliento. Están ahí, a veces parecería que reducidos a su condición más pura de automatismo o como decía Thoreau<sup>181</sup>, sin impresionarse de la estupidez de esa institución que los trata como si únicamente fueran carne, sangre y huesos que encerrar.

En la empresa como institución y forma, podemos constatar un proyecto que concibió como resorte operativo de su gran maquinaria a un sujeto económico, un *homo oeconomicus*, elemento básico de ese nuevo arte de gobernar, “hombre eminentemente gobernable” que “[...] pasa a mostrarse ahora como el correlato de una gubernamentalidad que va a actuar sobre el medio y modificar sistemáticamente sus variables”<sup>182</sup>. Esas variables sobre las que podrían vacilar sus decisiones, ese hombre económico que en masa constituye un *Big Data* que analizar y organizar para poder devolverle en el dominio más íntimo de su existencia una infinidad de variables-ofertas que compitan por su elección final.

La empresa representa ese escenario sobre el que habrá de ponerse en acto el drama neoliberal, aquel libreto en el que aparece ese *homo oeconomicus*, que los economistas conciben como siendo un sujeto de capital que actúa movido estrictamente por sus propios intereses sin que al final ello suponga una gran amenaza puesto que, indirectamente, cuando el actúa para alcanzar aquello que le satisface, misteriosamente entra de manera automática en armonía con el resto de los intereses de los otros, por los cuales él no tuvo que preocuparse.

---

<sup>181</sup> *Ibíd.* p. 38

<sup>182</sup> Michael Foucault, Clase del 28 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 309

Toda esa formulación sobre lo que debería de ser, cómo debería de actuar, qué tendría que perseguir a lo largo de su vida un sujeto -sin darle mayor o menor importancia a los medios a través de los cuales lo haga- se constata diariamente en la vida de empresa que tiene sumidos a los individuos en una especie de pecera de cristal que mantiene una existencia independiente y aislada, desvinculada de los otros microcosmos que se resisten a este arte de gobernar y que quedan así relegados a la descalificación y desprecio por parte de ellos.

Lo que posibilita la empresa, misma que podría pensarse como una institución disciplinaria que se sitúa junto a otras instituciones de encierro sobre el tejido carcelario, es en efecto un microcosmos, en el que se modela un tipo concreto de sujetos *“los homo oeconomicus en su especie oficinistas”*, y levanta entre ellos y el resto del mundo un muro invisible y sólido. En efecto las disciplinas del arte neoliberal de gobernar, por así decirlo, fabrican a un sujeto que en tanto su fuerza productiva es mayor y más útil, disminuye su fuerza política. De este modo parece ser impotente para ver más allá de la barrera de cristal que le impone su mundo corporativo.

Este poder disciplinario busca y consigue de cierto modo, anticiparse incluso a toda posibilidad de inquietud, revuelta o agitación intrínseca a sus organizaciones, o más aún, a una participación abiertamente solidaria con alguna rebelión social. La disciplina extrema su eficacia y esto se manifiesta en la condición de ajenidad y separación radical desde la que se vive la generalidad de una población oficinista. Si *“los reclusos son otro pueblo en un mismo pueblo que tiene sus hábitos, sus instintos, sus costumbres aparte”*<sup>183</sup> podríamos decir que también ocurre algo muy parecido en las empresas, una especie de ensoñación a-histórica. Definitivamente se juega ahí una microfísica del poder que va engendrando sus propias condiciones de vida más específicas hasta el grado de convertirse en una especie de mundo aparte.

Esto no es difícil de constatar y ejemplos de ello hay bastantes. En la película *“El Experimento”*, hay una escena clave que metaforiza de manera

---

<sup>183</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 293 nota al pie no. 68

excepcional el estado de cosas en un ambiente empresarial. Reunidos en un altísimo edificio de cristal, un grupo de personas se encuentran reunidas atravesando un proceso de reclutamiento fundamentado sobre una feroz violencia simbólica, un proceso basado en la técnica del *Assesment*<sup>184</sup>. Fuera del edificio se escucha el eco de las consignas de miles de manifestantes que se alzan sobre los abusos del FMI (Fondo Monetario Internacional) en una España devastada por la crisis económica. Dos de los participantes de este grupo de candidatos a una de las vacantes de la compañía, se encuentran platicando recargados sobre uno de los grandes cristales y comienzan, tímidamente, a comentar lo que pasa allá afuera.

Uno de ellos es parte del equipo de reclutamiento de la compañía, y su función es justamente estar ahí como encubierto, haciéndose pasar por un candidato para sondear diversos aspectos de los concursantes, entre ellos por su puesto, su posicionamiento político. Así, le tira un señuelo a su interlocutor interrogándolo sobre lo qué piensa a propósito de la manifestación, el otro titubea en su respuesta, no puede arriesgarse, no sabe si simpatizar con este movimiento social podría poner en peligro su posibilidad de ser contratado, así que responde a medias, temeroso, mientras el otro le instiga y le dice: *“es que desde aquí, desde esta altura a la que estamos, no puede verse nada”*. Esta frase es clave para entender la paradoja del encierro empresarial, una transparencia a todas luces que no obstante impide ver lo que pasa afuera. Una ceguera transparente. Esto podría decirse es ficción pero no por ello menos cierta.

Sin embargo, lo vivimos muy de cerca. No hace falta más que ir a los últimos acontecimientos de lucha social en nuestro país. Cuando el 26 de septiembre de 2014, un grupo de estudiantes en Iguala fue cruelmente asesinado a manos, hoy lo sabemos, del estado mexicano. Las primeras impresiones de parte de muchas personas que pertenecen a este ámbito corporativo, fue más allá de indignación, casi de un consentimiento tal, en vista de que estos *“chavos no se la pasan haciendo más que destrozos que afectan a la sociedad”*. Por su puesto esto no expresa la posición de todos los que

---

<sup>184</sup> Ver apartado Atracción y reclutamiento p.105

trabajan en un entorno corporativo, pero si expresa una generalidad, esa cuya intención, tiene la economía de poder fabricar.

Al dividir las, identificarlas, analizarlas y mantenerlas acordonadas a una dinámica propia a cada multiplicidad, el poder disciplinario reduce sus posibilidades de convertirse en una multitud solidaria, comunicada, fraternizada que en otros siglos pudo configurar luchas y movimientos sociales a gran escala. En efecto esto nos muestra la efectividad que la disciplina tiene, pues ella

“fija, inmoviliza o regula los movimientos; resuelve las confusiones, las aglomeraciones compactas sobre las circulaciones inciertas, las distribuciones calculadas. Debe también dominar todas las fuerzas que se forman a partir de la constitución misma de una multiplicidad organizada, debe neutralizar los efectos de contrapoder que hacen de ella y que forman una resistencia al poder que quiere dominarla: agitaciones, revueltas, organizaciones espontáneas, coaliciones – todo lo que puede depender de las conjunciones horizontales-“<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 253

## 2. Comunicación organizacional: Una potente técnica de disciplina en la empresa

*Tengo la impresión de que alguien vive mi vida, que lo que sucede no tiene nada que ver conmigo, hay un resorte mecánico en alguna parte de mí.*

*Clarice Lispector.*

### 2.1. La demanda de comunicación en la empresa

Ahora que ya se han sentado las bases para pensar a la empresa como una tecnología engendrada en el arte neoliberal de gobernar y se ha visto que efectivamente la empresa se constituye como la institución que por excelencia traduce este método de pensamiento económico, podemos dar paso a plantear por qué y cómo es que la comunicación en la empresa se inscribe como una técnica, como un mecanismo o dispositivo de disciplina que contribuye en la reproducción del y sujeción al, marco de economía de poder. Desde esta perspectiva la organización-empresa es en todo caso el efecto de un método de pensamiento, de un arte de gobernar, es decir una tecnología política para administrar los cuerpos en el marco de una economía de poder específica. Es la institución que muestra la puesta en acto de un aparato que continua en su hacer la transformación de los individuos. Una tecnología por la cual se disminuye la fuerza política de los cuerpos mientras se aumenta su utilidad.

Actualmente la comunicación organizacional se ha ido abriendo poco a poco paso en las empresas al demostrar con sus postulados y su consecuente práctica, ser un saber, una técnica, altamente potencial para dinamizar las estrategias de poder, para hacerlas movibles y operativas entre los individuos. En efecto, ese saber que constituye la comunicación organizacional y que precisamente, se ha hecho tanto más potente cuanto integra a su método de pensamiento, saberes de otros campos, ha resultado ser un saber estratégico en tanto su potencia mediadora y articuladora de diferencias y acciones, pues la comunicación ciertamente logra introducir y producir sobre un vasto campo

de información diversa, a veces caótica, órdenes o formaciones discursivas que aglutinan a los individuos en torno suyo para compartir una serie de representaciones que producen al mismo tiempo modos de estar en el mundo, maneras de vivir, es decir que estas ideas que se producen y se diseminan entre los individuos accionan al mismo tiempo formas de ser y de estar.

Efectivamente la empresa se ha percatado de que aquello de lo cual se trata en la organización es ante todo de ordenar a un conjunto de hombres muy distintos entre sí, y que se trata de, sin reprimirlos, sin ser severos en sus métodos, hacerlos andar hacia un mismo rumbo. ¿Cómo lidiar con esas diferencias? ¿Cómo empujarlos a la acción? Por responder a esta pregunta la comunicación ha ganado un lugar muy importante al interior y exterior de las grandes compañías, dado que en efecto han constatado que “la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social”.<sup>186</sup>

La comunicación organizacional se vale en su método de pensamiento de nociones complejas importadas de los sistemas vivos, para entender o pensar en primera instancia la organización social y, desde ahí, introducir al comportamiento comunicativo como teniendo un lugar preponderante en su sostenimiento, “se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es [...] una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales”<sup>187</sup>.

De esta articulación de saberes, lo organizacional como sistema vivo y la comunicación como siendo una de las acciones indispensables para el sostenimiento del equilibrio del sistema organizacional, se deriva, como uno de sus efectos, que la empresa, haya absorbido y tomado con mayor

---

<sup>186</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 54

<sup>187</sup> *Ibíd.* p. 53



importancia a la disciplina de la comunicación organizacional por servir ésta – y ofrecerse ella misma- como un soporte fundamental capaz de atravesar transversalmente toda su estructura ““las organizaciones sociales se fundan sobre la base de cuatro acciones [...]. La acción comunicativa es una de ellas y produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene o coadyuva en la relación de las otras acciones”<sup>188</sup>.

Es decir que las organizaciones empresariales se han dado cuenta del poder de la comunicación, poder en el sentido de potencia, es decir, de su “capacidad para ejecutar algo o producir un efecto”<sup>189</sup>. Producir en el orden del discurso<sup>190</sup> una determinada razón de poder, que no quede únicamente ahí sino que tenga la fuerza para poner en movimiento a un número de hombres en función de esta misma razón. El poder que las empresas han advertido en la comunicación es el de funcionar como un soporte que subyace en la vía que se recorre para alcanzar sus objetivos. En este sentido si bien la comunicación no es el único factor para llegar a ello, lo que promueve es una acción más efectiva e inmediata para que aquellos que tienen que alcanzar ciertos objetivos participen de un mismo orden y entendimiento claros de hacia dónde y cómo hay que llegar. En la medida en que la comunicación contribuye a expresar ideas que ponen en común, que identifican, que aglutinan en torno a una noción en común, a una multitud de individuos, es que muestra su potencial. Justamente dado que “permite compartir ideas

---

<sup>188</sup> *Ibíd.* p. 55

<sup>189</sup> Real Academia Española (2015). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=potencia>

<sup>190</sup> Vale la pena aclarar brevemente que haremos uso de la noción de discurso en el sentido en que la emplea Foucault. Como ya vimos detalladamente en el primer capítulo, la instancia de reflexión que constituye una determinada razón de gobierno de los hombres, suscita al mismo tiempo un régimen de verdad a través del cual irrumpen en la realidad nociones y modos de vida hasta antes de la instauración de ese régimen inexistentes. De este modo el régimen de verdad, a partir de los discursos que se configuran como efecto de él y siendo al mismo tiempo efectuados por los sujetos, produce y hace circular los discursos que verifican o falsean un determinado estado de cosas en función de esa razón de poder que los articula. En este sentido podría decirse que los discursos se engendran sobre la base de un régimen de verdad que otorga su estatuto de realidad a una razón de poder específica. Discurso sobre la sexualidad, la locura, los delincuentes, los empresarios de sí mismo, los capitales humanos, etcétera. Discursos de veridicción en tanto validan la realidad de ciertas cosas y que desarrollan una serie de prácticas para asirla. El discurso sería entonces el lugar de verdad y falsedad de la realidad de acuerdo a una racionalidad de poder y las disciplinas las técnicas por las cuales se ejercen esos lugares de verdad y falseamiento. El régimen de verdad engendraría los discursos que se efectúan a través de distintas prácticas originando así un dispositivo de poder-saber.

sobre cosas o artefactos cuya existencia no es presente<sup>191</sup> y que sin embargo produce ámbitos de realidad específicos, que al mismo tiempo los definen, otorgan una posición y función concretas en el espacio empresarial y social, muestra su relevancia.

Es una potencia que se activa por vía paralela. En la comunicación se ha encontrado una suerte de banda magnética como aquella que se emplea para ayudar a las personas a transportarse más rápidamente de un punto determinado a un punto objetivo, sin que esto les evite la decisión de aún estando sobre esa banda, caminar por su propio pie para acelerar aún más la llegada.

A su interior la organización-empresa echa mano del saber producido por las teorías de la organización, para llegar a entender, a pensarse como un sistema vivo (autoorganizacionalmente cerrado e informacionalmente abierto), con aspiraciones a perfeccionarse, advertida de que su supervivencia depende de las modificaciones que puede aplicarse a su propio cuerpo institucional en tanto que se encuentra en relación con un entorno o medio ambiente en constante movimiento. Y traba relación también con el saber producido por la comunicación, en tanto éste le ha resultado de gran utilidad al proponerle encontrar en ella una gran potencia como coordinadora de acciones, dotada de un papel activo en la configuración y reconfiguración de los sistemas sociales.

De este modo la comunicación organizacional es un saber que se ha vuelto cada vez mucho más demandado en las empresas. La comunicación, nos dice Jaime Pérez en el *Quiebre Institucional*<sup>192</sup>, es entre otras cosas, un principio de orden y un principio de acción. Y es justamente en función de este principio de ordenamiento y acción, que la comunicación organizacional ha devenido una práctica de primer orden en lo que podemos llamar la lógica de poder de la institución-empresa. Porque ¿qué es lo que se ordena? ¿Sobre qué campo interviene ese principio de orden y de acción? Opera

---

<sup>191</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 54

<sup>192</sup> Jaime Pérez. El quiebre institucional en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito.

principalmente sobre el campo del lenguaje, de la configuración de determinadas representaciones que estarán organizadas en función de ciertos intereses y que tenderán a su vez a organizar y definir los modos de relación, sobre el campo de las interacciones o comportamientos humanos.

La comunicación organizacional en efecto, aporta al conjunto de técnicas de las que se vale la empresa en su ejercicio del poder<sup>193</sup>, una técnica de importancia primordial en la consecución de otras acciones que no son propiamente comunicativas, pero que son accionadas en su quehacer vía el comportamiento comunicativo.

Que la “comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos o teleológicos que habrán de traducirse en bienes y servicios”<sup>194</sup> y que “previene y guía la acción realizadora del mundo material; por eso se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas”<sup>195</sup> son beneficios de la potencia comunicativa que la dinámica de poder está cada vez más convencida de utilizar, promover, invertir e incorporar en la superficie de su red de relaciones.

De acuerdo con nuestra experiencia en distintas instituciones empresariales, podríamos sostener que la práctica de la comunicación organizacional no puede reclamarle hoy a la empresa, al menos como función y forma conceptual generalizada en el tejido social, ser ignorada o pasar desapercibida en su planeación estratégica, puesto que no sólo sí es tomada en cuenta, sino que además es considerada una técnica altamente potencial para asegurar su perfeccionamiento y continuidad, más adelante veremos un ejemplo concreto de ello en el caso de la empresa Ingenieros Civiles Asociados (ICA) en la que tenemos una experiencia personal de 4 años de trabajo.

Un ejemplo de ello lo proporciona la creciente necesidad de contar con áreas de comunicación en grandes empresas como Mercedes-Benz, Kraft Foods

---

<sup>193</sup> Ver el apartado 1.4 La empresa: tecnología de poder disciplinario, p. 82-119

<sup>194</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 55

<sup>195</sup> *Ibíd.* p. 55

(Ahora Mondelez Internacional) ICA, mismas en las que tenemos una experiencia personal de trabajo. Además de la creación de asociaciones alrededor de esta disciplina como es el caso de AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales) que tiene por objetivo establecer un vínculo con las empresas para sensibilizarlas sobre la importancia de esta disciplina. En 2014 esta asociación impartió conferencias, seminarios, coloquios, etcétera alrededor de temas como: “¿Pensado en crear una red social interna en tu empresa?” “La innovación en 3 pasos sencillos, prácticos y replicables”<sup>196</sup>, etcétera.

Hoy podríamos decir que las premisas de la comunicación organizacional se realizan en las empresas como siendo -a pesar del escepticismo que en primera instancia pudiesen llegar a provocar- uno de los dispositivos más importantes en la modelación de su cuerpo institucional, a nivel del sistema organizacional que son y de los elementos que la componen: los individuos.

La empresa en efecto, está al tanto de que para continuar debe transformarse, de que para sobrevivir tiene que cambiar. Renovarse o morir, uno de los principios elementales que le han enseñado los sistemas vivos a la empresa, se ha convertido hoy en día en una de las máximas que cada vez más de ellas suscriben como parte de una economía que apela a transacciones de escala global, compras, fusiones, expansiones, etcétera.

Si la empresa como forma, como tecnología de un arte específico de gobernar, entiende que en el corazón de su propia actividad, de su dinámica, se alberga una enormísima y vertiginosa tarea que tiene que ver con ser la estructura por cuya actividad se arriba a la producción de satisfactores, entiende así que la modificación, la transformación e innovación de su aparato son indispensables para mantenerse en la perenne carrera hacia la competitividad. Sólo basta advertir la cantidad de artículos que circulan en internet alrededor de estos temas, dinámica a la cual la comunicación organizacional por su puesto no escapa

---

<sup>196</sup> Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) (2015). Recuperado de: <http://www.amco.com.mx/>

“La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. [...] Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.”<sup>197</sup>

El entorno de incesante movimiento en el que opera la empresa y al cual se mantiene alerta, la avienta a buscar una y otra a vez, a relanzar en cada momento coyuntural, la búsqueda de nuevas técnicas, la asociación con nuevos saberes que le permitan maniobrar con la modificación que se suscitan en las variables del entorno y ser ella misma la que esté en posibilidades de introducir novedades en el medio ambiente en el que actúa. Sobre todo y más aún, cuando se encuentra con la tarea de responder cómo operar sobre los individuos que al final del día componen la organización y de los cuales depende que la gran maquinaria, ahora renovada, funcione exitosamente y consiga los resultados esperados. Y si ha advertido que la comunicación, como saber y como práctica

“sirve de instrumento de diálogo, de acercamiento de los extremos, de acuerdo de lo que hay que hacer (negociación); también es un extraordinario conducto de las explicaciones de los procesos de transformación (mediación), reduce la incertidumbre, las inquietudes y nerviosismos que perturban un cambio tranquilo; ayuda a canalizar la acción social hacia el logro de objetivos, básico para la obtención de la eficiencia (tareas de conducción y dirección); ayuda también a la cohesión y la integración, explica y promueve la unidad de las aspiraciones, disminuye las tensiones (tareas de enculturización); es útil en la transmisión de nuevos saberes, procesos y habilidades (tareas de educación y capacitación); es importante en actividades de evaluación y supervisión, es decir, sobre la comunicación que se tiene que establecer en relación con el cumplimiento o no de los objetivos, sobre la pertinencia o no de las formas de organización y sobre la legitimidad de objetivos, procesos, relaciones de trabajo y actores

---

<sup>197</sup> Mónica Valle (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y palabra*, (32). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html>

involucrados (tareas de adaptación de autoheterorregulación), importantes para la sobrevivencia social u organizacional; y finalmente, es un extraordinario organizador de las acciones de los individuos (tareas de coordinación y articulación)".<sup>198</sup>

se entiende que haya encontrado en la técnica de la comunicación organizacional buenas razones para no desdeñarla.

Y si acaso aún podemos encontrar empresas-organizaciones en las que la comunicación siga manteniendo el carácter estrictamente táctico que se le atribuye al producir una opulencia mediática sin estrategia discursiva, como el abuso en el uso del boletín, los tableros de comunicación, las intranets corporativas, etcétera, eso definitivamente puede mutar cuando se trata de que la empresa se vea, como es el caso de ICA, ya lo veremos más adelante, por elección o necesidad, impelida inevitablemente a incursionar en un proceso de transformación de su cuerpo institucional si es que quiere continuar viviendo.

Efectivamente los momentos de transformación en las empresas nos brindan casos paradigmáticos en los que podemos atender a la puesta en acto de un conjunto de saberes, que trabajan todos ellos, para que dicha etapa de cambio, de movimiento, tenga el resultado más óptimo y alcance un estado lo más cercano posible, al estado ideal al que se espera llevar a la organización tras ese reordenamiento de su "*organismo*".

En estos procesos en los que se lleva a cabo el replanteamiento y reordenamiento de muchas de las funciones de las diversas partes que la componen, se descubre el carácter imprescindible de la comunicación, pues invariablemente surge la pregunta sobre el modo de conducción sobre los individuos, de un movimiento de tal magnitud; de cómo hacer para que todos y cada uno de los implicados en ese proceso de transformación lo entiendan y se adhieran a él de tal modo que se traduzca en modo concreto de estar y de vivir en la empresa con aras de seguirla manteniendo o mejor aún, de volverla más rentable.

---

<sup>198</sup> Jaime Pérez. El quiebre institucional en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 52

En este sentido y mucho más allá de un empleo simplemente táctico, la comunicación adquiere, al interior de un proceso de transformación -que implica la renovación e innovación de la empresa- un papel protagónico. Podríamos notar que en estos periodos convulsos de transformación, en la comunicación, tal como lo apunta Diego Juárez, “sobreviene un perfil estratégico por su capacidad de mediación y por su ejercicio de producción, distribución y consumo de información con valor fundamental en el proceso de adaptación/readaptación de los componentes (compohacentes) de la organización y de ésta con el medio ambiente (también medio hacente)”<sup>199</sup>.

Ciertamente en tanto que “la comunicación facilita o anticipa el cambio porque en su relatos introduce la novedad”<sup>200</sup> y “la innovación simbólica es una condición para asimilar los cambios que la realidad genera en su eterna dinámica”<sup>201</sup>, la comunicación adviene como condición de todo proceso de cambio en una organización, pues de su función estratégica dependerá la correcta producción, distribución y fijación -entre los miembros del conjunto de capitales y los grupos de interés de la empresa- de cierta clase de formación de representaciones requeridas por efectuar las condiciones del cambio. En relación a esta integración de los individuos a un nuevo estado de cosas Michel Foucault señala que precisamente otro de los objetivos de las disciplinas es que facilitan tal integración de los hombres a un nuevo modo de gobierno sobre ellos, en este sentido “las disciplinas aparecen como maneras de aprendizaje que permiten a los individuos integrarse a estas exigencias generales.”<sup>202</sup>. Para las exigencias generales que plantea una empresa a los individuos en un periodo de transformación recurre a técnicas disciplinarias que proporcionan a los empleados los instrumentos que le harán integrarse y funcionar de manera efectiva para afrontarlas.

---

<sup>199</sup> Diego Juárez. Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 5

<sup>200</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 58

<sup>201</sup> *Ibíd.* p. 58

<sup>202</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 256

De tal manera que la comunicación aparece como una técnica en la que necesariamente habrá de invertirse en tanto que su rentabilidad se verá reflejada de manera directa en la renta del capital que constituye cada uno de los individuos que ahí pertenecen y la rentabilidad que se espera de una eficiente relación con los grupos del entorno. "Para lograr la calidad y la excelencia productiva como valores proporcionados por la lógica de la racionalidad económica y de la racionalidad tecnológica se emplea la comunicación como una "estrategia" de intercambio simbólico que intenta ajustar la conducta de las personas que forman parte de esa organización a los objetivos de eficiencia que busca dicha institución"<sup>203</sup>.

La empresa en este sentido tiene claro que "la comunicación es un instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones"<sup>204</sup>, y más bien nosotros diríamos que la comunicación es un instrumento no para el trabajo productivo, sino productivo en sí mismo, en el sentido no únicamente de un aumento de la productividad en el trabajo, sino instrumento productor y vehiculizador de discursos que fomentan identidades, es decir productor de saber en un dispositivo de poder.

## **2.2. Hacia la cultura de marca**

Estos procesos de transformación durante los cuales la empresa se reinventa a sí misma, por decirlo de alguna manera, en aras de mantener una relación innovadora, competitiva, sosteniblemente rentable y que opere de manera sustentable, para con ello generar valor a todos los grupos con los que trabaja, casi siempre trae aparejada como una de sus consecuencias una redefinición también en su cultura organizacional.

Esta cuestión de la cultura es muy importante, dado que ella constituye o se presenta como el núcleo desde el cuál se habrá de pensar, generar, diseñar y hacer emerger hacia cada uno de sus puntos de interés, ese discurso con el cuál se presentará, que la modelará a ella y a los suyos y que le otorgará una clara diferenciación y consistencia respecto a las otras organizaciones-

---

<sup>203</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 67

<sup>204</sup> *Ibíd.* p.



empresas en apariencia parecidas a ella que están ahí también operando en el entorno de competencia.

Esta dimensión de la relación entre cultura e imagen de la organización-empresa que es invariablemente trastocada en un proceso de transformación, es en una de las cuales la comunicación se emplea en toda su potencia articuladora. Precisamente dado que

“la cultura de una organización puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a un conjunto de signos –el sistema de signos de la propia cultura organizacional. Así, internamente se dan intercambios significativos entre los distintos actores según un repertorio cuyo núcleo fundamental es la cultura organizacional”<sup>205</sup>.

Estos aspectos de la tecnología empresarial, es decir, la imagen y cultura, van a ocupar un lugar determinante en la configuración de un nuevo esquema desde el cual se definirá el “ser” de la organización tanto en relación consigo misma, como con los otros. “El esfuerzo por sistematizar una cultura a partir de una imagen definida opera bajo la premisa de obtener un cierto nivel de disposición, hacia adentro y hacia afuera de la organización.”<sup>206</sup>

Ciertamente uno de los aspectos fundamentales que se plantean en un proceso de transformación organizacional, es el de la imagen de la empresa como engendradora de su cultura y de las directrices a las que se habrá de responder para darle materialidad, ya que “la definición de una imagen establece cierta coherencia que le da sentido a los fines y funciones de los mensajes.”<sup>207</sup> y el conjunto de esos mensajes contribuirán en buena medida a una comprensión del significado de esa transformación, con lo que se espera contribuir a alcanzar los objetivos que la organización se ha planteado en su redefinición. Este conjunto de signos marcará, significará e identificará a los individuos de la empresa bajo una misma rúbrica.

Y bien, lo que resulta de suma importancia es el desplazamiento por el cual es la imagen o la identidad corporativa la que determina a la cultura

---

<sup>205</sup> *Ibíd.* p. 66

<sup>206</sup> *Ibíd.* p. 66

<sup>207</sup> *Ibíd.* p. 66

organizacional y no al revés, pero sin que ésta última deje de tener impacto en la primera, ambas guardan una relación de implicación muy estrecha. Esta preocupación por la imagen de la organización-empresa ha adquirido en nuestros días un grado de especialización muy alto, que con el paso de los años ha presentado innovaciones haciéndose de este modo mucho más compleja e integrando en ella variables que posiblemente antes no contenía. Esto se debe principalmente o en gran parte, a que la cultura organizacional en el marco de la lógica de poder neoliberal que suscribe la empresa se ha convertido también en un aspecto de valor económico.

Efectivamente esta generalización ilimitada de la forma económica en el aspecto social, esta economización de la subjetividad para captar lo comportamental humano, ha tocado también la dimensión del aspecto cultural en las organizaciones. Y eso no debería sorprendernos por dos razones, en principio dado que la forma empresa, tal como lo revisamos en el primer capítulo, es la estructura por la cual se propone en el arte neoliberal de gobernar, la administración de los cuerpos, y la segunda, es precisamente porque ese mismo método de pensamiento supone que los espacios de economía de mercado en los que habrán de jugarse los mecanismos de competencia, no existen por sí mismos sino que hay que crearlos. Es en estos dos sentidos que podemos leer que la cultura se haya convertido en un nuevo ámbito de competencia, con sus reglas particulares y sus propios conceptos.

Sin embargo esa cultura ha adquirido en los últimos años y la tendencia indica que se continuará en esa vía, un nuevo rostro en ese ámbito de competencia. Hoy en día la empresa a partir de su condición de innovación permanente, transita cada vez más hacia lo que se denomina como una cultura de marca. ¿Qué quiere decir ello? Habría que partir por señalar que es eso a lo que en nuestros días se denomina marca, pues bien

“es un signo, cuya principal función es diferenciar en el mercado los servicios de una empresa de los de sus competidores. [...] Es una promesa de un “beneficio” para el cliente”, es decir, un concepto que el cliente identifica con un “beneficio concreto” o con una cualidad que le reporta indirectamente un beneficio. El nombre de una ciudad puede ser una marca, el nombre de un futbolista, de un político o de

cualquier empresa puede ser una marca. La marca es un activo vivo de las empresas, que se hace patente a través de los servicios que ofrece y de todos los puntos de contacto, que son las ocasiones en los que el cliente y audiencias interactúan con la marca: puede ser en una página Web, en nuestras oficinas, a través de una pieza de comunicación, un póster, la actitud de los colaboradores, el servicio recibido...etc.). [...]

La importancia de una marca viene dada por el hecho de que permite asignar una identidad inequívoca para tus servicios, posibilitándote diferenciarlos y posicionarlos en el mercado.<sup>208</sup>

En suma la marca es un instrumento integral, no puede identificarse únicamente al logotipo de una compañía. La marca supone una filosofía de vida de la compañía, digamos que es aquella instancia de reflexión de la empresa por la que se efectuará un modo concreto de vivir para aquellos a los que involucra. Y la marca resulta un activo útil en términos de competitividad para la empresa, pues permite consolidar en ella tres aspectos: la perspectiva interna, el entorno competitivo en el que se desarrolla su operación y la perspectiva externa que atañe a los grupos que son de su interés en el hacer de su negocio, más adelante expondremos con mayor detalle los aspectos que contiene cada una de estas dimensiones. En su articulación, estas dimensiones aspiran a formar una consistencia que se sintetice en una única proposición y que exprese su diferenciación de la competencia. Proposición tal que se presenta como una frase y elemento esencial de un discurso inspirador, que cada punto de contacto en cada actuación habrá de interpretar para darle vida.

Ahora bien, cómo es que esta preocupación por la imagen sea característica y al mismo tiempo preponderante de nuestra época. Quizá una posible respuesta pueda hallarse en esa mutación epistemológica que en el neoliberalismo económico norteamericano, va del intercambio mercantilista al interés en la competitividad. En este último marco de pensamiento, los agentes económicos ya no compiten exclusivamente en el campo del

---

<sup>208</sup> ICA. *Taller de cultura ICA*, Ciudad de México, D.F., 2014

intercambio de las mercancías, compiten específicamente en el terreno de la producción de satisfacciones. Ello permite entender que las marcas hayan devenido un espacio fértil para la producción de un nuevo ámbito de mercado, en tanto que ya no se trata únicamente de vender un producto funcional sino, de producir en sus consumidores una experiencia de gozo, de bienestar, de felicidad, una experiencia que les proporcione satisfacción porque eso es aquello que para ellos se juega en el consumo. Al respecto Joan Costa plantea lo siguiente

“la lógica industrial ya no es el ombligo del negocio en nuestra sociedad de los servicios. Todos los elementos afluentes de choque, de cambio, han trastocado los cimientos en los que sustentaba el pensamiento empresarial de finales del XIX con sus cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y la administración.

En nuestra sociedad extravertida, profusa y competitiva, ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico. Por esto mismo no sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable una empresa, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. [...] Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX. [...]

El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen.”<sup>209</sup>

En efecto, coincidimos con el autor en que los vectores de este nuevo paradigma han cambiado y se pueden identificar como los que él propone. Sin embargo, capital y producción ni de lejos han expirado, la problemática es la mutación epistemológica que se operó sobre ellos. Solamente esta transformación epistemológica permite comprender, más allá de la evidencia fenomenológica, que estos cuatro vectores que Costa enuncia se conviertan en el soporte estratégico de un arte económico de gobernar que es efectivamente el paradigma del siglo XXI. Solamente entendiendo el modo en el que el pensamiento neoliberal inscribió al hombre económico, se puede

---

<sup>209</sup> Joan Costa (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html#jc>

comprender porque las empresas compiten ahora en estos términos, en los que en última instancia lo que se persigue es la producción de experiencias de satisfacción. Ni que decir sobre el asunto del capital, que como ya hemos revisado, no es que haya expirado, sino todo lo contrario, al desplazarlo hacia el dominio humano, se hizo del *homo oeconomicus* la forma económica portadora de esa capital en todos y cada uno de los ámbitos sospechados e insospechados de su vida misma.

Por lo tanto más que expiración hay continuidad diferenciada. De hecho, es destacable que aun cuando Joan Costa sostiene que la lógica industrial ha expirado y que ello se demuestra en la caducidad de los pilares que la sostenían, sea precisamente la misma historia de la evolución de las marcas –que va de su aparición como una mera necesidad de identificación hasta convertirse hoy en día en un activo más de las empresas-, la que demuestra cómo este movimiento por el que paulatinamente el liberalismo y, posteriormente el neoliberalismo económico, fue ganando terreno en el arte de gobernar, más que hacer expirar, revoluciona la lógica de las leyes económicas. Incluso él mismo es quien refiere como fue que la marca llegó a cobrar un estatuto económico

“Poco a poco, en los albores del industrialismo del siglo XVII, se impuso la libre competencia, la libertad de mercado, y con ella se creó una legislación adecuada -insistentemente reclamada por las empresas- que protegería la iniciativa privada y la propiedad de las marcas. Así se empezó a concebir la marca registrada como un activo de la empresa. La "marca registrada" nació, por tanto, como respuesta a una nueva necesidad: defender a las empresas contra el fraude, las imitaciones y las falsificaciones. Este reconocimiento de su protección legal otorgó a las marcas su auténtico estatuto económico”<sup>210</sup>.

La racionalidad lógica del neoliberalismo económico en cierta medida continúa, perfecciona o al menos busca hacer más efectiva, lo que Joan Costa llama la “lógica industrial”, y los pilares que él ubica como cimiento de las sociedades industriales, no se han visto tan fuertemente trastocados, en

---

<sup>210</sup> *Ibíd.*

especial el capital; de hecho sigue siendo el resorte que pone en movimiento hacia distintas direcciones lo que el mismo autor denomina los vectores estratégicos del nuevo paradigma. Podríamos decir que esta lógica del poder económico ha modificado su propia estructura de pensamiento y como efecto de ello, ha transformado también los mecanismos por los cuales buscará hacerse más efectiva. No olvidemos que con el programa neoliberalista que se origina con los ordoliberales alemanes y que retoman los liberales norteamericanos, no se trata ya de vigilar el espacio privilegiado que es el mercado sino de crear las condiciones para que éste aparezca pues contrariamente a lo que planteaban los liberales, el mercado no es un dato que exista por sí mismo en la naturaleza sino que hay que crear los espacios para que sus mecanismo operen.

Es decir que este movimiento en los vectores que definen al paradigma en la lógica empresarial del siglo XXI no es azaroso, no adviene de manera espontánea, es el resultado de ese ajuste múltiple de relaciones que va tejiendo el poder. Un poder muy particular que produce saber al lanzar centenares de arpones interrogantes en múltiples direcciones en busca de respuestas que le permitan seguir operando. Por lo tanto esa innovación en los vectores responde a una necesidad específica que exige como imperativo la lógica del poder económico: elevar la productividad y rentabilidad de los capitales en un marco de competencia voraz que es preciso producir también. Ahí es que podemos inscribir la preocupación de la empresa por los vectores de identidad, cultura, acción, comunicación e imagen, como la creación de nuevos nichos de mercado y con ello la producción de nuevos saberes que permitan aprehenderlos.

El arte de gobernar en las empresas ya no es el de la sobreexplotación del trabajador por parte del patrón<sup>211</sup> es el de la inversión en el capital del hombre económico, en la competencia por la satisfacción de sus afectos, en su

---

<sup>211</sup> Nos referimos a aquellas que operan bajo este esquema, sería irresponsable de nuestra parte decir que todas las empresas operan de este modo. Sobre todo teniendo en cuenta que en nuestro país perviven aún otros modos de gobierno de los trabajadores, propios al funcionamiento de las fabricas del siglo XVIII, como el caso de los jornaleros de San Quintin en Baja California que en los últimos meses han mantenido una serie de movilizaciones con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales que de hecho más que a las condiciones de explotación de la fábrica se asemejan a las de esclavitud.

sujeción a estos mecanismos de competencia que le prometen satisfacerlos. Por lo tanto la sujeción de los mismos se juega ahora en otras dimensiones. Efectivamente hay una transformación, pero esa mutación se hace posible porque las coordenadas en la instancia de reflexión que organiza el modo de gobierno de los hombres ha supuesto un replanteamiento. Tal como revisábamos en el capítulo anterior el mecanismo que activa la economía de mercado es la competencia, y justamente en la medida en la que su espacio no existe sino tiene que crearse es que puede inventar múltiples y parecería que también, ilimitados campos de producción.

Y estos mecanismos de competencia estarán orientados a competir por las satisfacciones que el consumo, como actividad de empresa genera en los hombres. Y el consumo ya no está reducido exclusivamente a productos materiales, hoy se consumen también imágenes, representaciones, filosofías, en suma, discursos.

Porque... hacia a dónde apunta lo económico cuando se trata de satisfacción. ¿Qué es aquello que se satisface? Tomemos una de las acepciones que nos proporciona el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en tanto consideramos que es hacia ese lugar del que se trata. Satisfacer sería entonces “saciar un apetito, una pasión”<sup>212</sup> Y por lo tanto la satisfacción se trataría del “cumplimiento del deseo o del gusto”<sup>213</sup>. Es precisamente que se trate de las satisfacciones y no de otra cosa, lo que corre paralelamente a la producción incesante de nuevos espacios sobre los cuales hacer operar las leyes del mercado. Pues la satisfacción de los hombres si apunta hacia el cumplimiento del deseo o del gusto, mostrará quedar siempre e infinitamente abierta, en tanto que siempre habrá algo más que podría satisfacer lo que en un momento dado no se satisfizo.

Y sólo en esta medida es que podemos entender ese desplazamiento también inacabable en la producción de marcos de competencia de mercado que van transitando cada vez más de lo funcional, es decir de las propias ventajas del

---

<sup>212</sup> Real Academia Española (2015). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=satisfacer>

<sup>213</sup> Ibíd. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=satisfacci%C3%B3n>

producto en sí mismo, su calidad, duración, precio, etcétera hacia lo emocional, en donde de lo que se trata es de explotar los afectos humanos o mejor dicho, las ideas que se tienen de ellos, del amor, de la amistad, la pasión, la sexualidad, etcétera. Es intención de la razón de mercado hacer de los afectos mecanismos de competencia. Veremos más adelante un caso concreto al respecto.

Y bien, quizá el primer sector desde el que emerge la concepción de la marca como activo de valor, en tanto que produce y mantiene sujeto al hombre económico a la dinámica de experiencias de satisfacción y en esta tendencia actual sujeto a una economización de los afectos, fue el de consumo, en el que podemos encontrar ejemplos recientes, como el caso de Coca Cola con la campaña que desplegó durante 2014, *Comparte una Coca-Cola con...* a través de la cual buscaba “generar identidad con la marca y una mayor conexión entre sus consumidores”<sup>214</sup>

Estas “*experiencias de marca*” que consisten en crear un vínculo emocional con sus consumidores que los incluya en la existencia de esos sujetos económicos, efectivamente busca captar algo que va más allá del sólo hecho de consumir un producto, apropiarse de la compleja dimensión de las pasiones, de los amores y reducir la expresión de estas a la imaginación vertida en un acto económico, con la intención por su puesto de elevar su rentabilidad. Esta campaña que “fue lanzada inicialmente en Australia durante el 2011, bajo el nombre “Share a Coke” [...]dio como resultado la compra de las bebidas en 230 mil nuevos hogares, y el consumo entre adultos jóvenes se incrementó 7 por ciento, haciendo del verano de ese año el más exitoso en ventas para la marca.”<sup>215</sup>

Definitivamente fue una campaña sumamente creativa e ingeniosa, eso no se puede negar de ninguna manera, no obstante lo positivo de los resultados por otra parte, en nuestra opinión muestra también una faceta lamentable. Y es

---

<sup>214</sup> Marketing y publicidad (2014). ¿Por qué Coca-Cola quiere tu nombre en sus latas?. *El Financiero*. Recuperado desde: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/para-que-le-sirven-a-coca-cola-los-refrescos-con-tu-nombre.html>

<sup>215</sup> *Ibíd.*



que, cómo podría explicarse el éxito de una campaña de esta naturaleza sino es porque la imaginación para expresar genuinamente lo que tendría que ver con los afectos ha quedado a tal punto anestesiada que los modos para hacerlo quedan capturados y cercados también por la economía de mercado. Y es que el objetivo se muestra de una manera tan desnuda que no se la cuestiona “La estrategia tuvo tres impactos: estimular el consumo, generar conexión entre sus clientes y aumentar su rentabilidad, pues la campaña se enfocó a los productos de los que obtiene mejores márgenes de ganancia [...]”<sup>216</sup>.

Hasta nos atreveríamos a sospechar que no sólo no se cuestiona sino que incluso los consumidores se sienten orgullosos de contribuir con el éxito de su marca; sociedad de empresa. Si hacer del terreno de los afectos un campo de competitividad y rentabilidad está bien o mal, no es la cuestión a problematizar en este trabajo, pero sí se trata quizá de cuestionarlo o de desarticularlo más allá de un marco moral. Porque efectivamente si la generalización de la forma económica hasta esos ámbitos de la existencia ha sido posible tiene que ver con esa relación de poder-saber que se inaugura con la razón liberal de gobernar.

De este modo, en la medida en que la construcción de una marca en la interacción con sus consumidores busca y puede tener efectos positivos en sus márgenes de renta es que la marca se considera como un activo económico y se ubica como el lugar nuclear desde el cual se definirá y dará forma a la cultura organizacional. Hoy vivimos la época de las culturas de marca.

La inversión del dominio económico hacia el dominio social es lo que permite entender que un fenómeno como el de identidad que tiene que ver con procesos culturales, psicológicos, antropológicos, sociológicos, comunicativos, se piense sin lugar a dudas en función de la utilidad. Digamos que vemos aquí conceptualizarse la economización de una parte de la experiencia subjetiva.

---

<sup>216</sup> *Ibíd.*

“Esta subjetivación de la identidad tiene lugar en el centro del paradigma. Es el cómo, el verdadero transformador cualitativo de los qués. El proceso de qué es y hace para convertirlo en cómo lo realiza y cómo lo comunica.

La convergencia en este vector central de los "qués" y los "cómo" de los polos, es el proceso por el cual el público percibe y experimenta la personalidad de la empresa, su estilo de conducta. Es justamente esta interpretación, y la valoración colectiva de la personalidad corporativa - que ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta con el hacer y con el estilo de comunicar- lo que da nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social. La "imagen pública" es la suma de las imágenes individuales que coinciden.”<sup>217</sup>

En esta lógica “la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden [...]. La misión del comunicólogo es establecer el puente metodológico que une la teoría científica y la pragmática para así convertir la teoría en un útil esencial de la estrategia corporativa”<sup>218</sup>. Desde esta perspectiva el saber comunicativo abona a esta economización de la subjetividad, por su puesto se convierte en una técnica de saber enlazada a una razón de poder que somete.

La marca deviene un valor intangible para la empresa en tanto que su actividad se despliega en un campo competitivo, donde por lo que se compete es por la elección que los sujetos económicos harán de una marca específica en función de lo que ella representa en el campo de su satisfacción. Y de lo que ellos puedan decir, positiva o negativamente, dependerá la calificación de su reputación.

“La exclusividad de uso generaría una nueva función de la marca: la de atraer a los compradores y conservarlos, es decir que ya no sólo se tratará de identificar un producto, sino de competir con otros productos, es decir, con otras marcas. Para competir y conquistar clientes, mercados y fidelidades, la marca-signo registrada, no basta, sin embargo. Porque la marca está aquí en función del producto, del

---

<sup>217</sup> Joan Costa (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html#jc>

<sup>218</sup> *Ibíd.*

fabricante o del comerciante. Entonces, la marca empezó a asumir promesas y compromisos con el público.”<sup>219</sup>

Por ello, dicen, no es una elección simple. El sujeto se devanea entre una posibilidad infinita de objetos promesa de satisfacción y debido a esto será que la experiencia de construcción de marca operará sobre los motivos por los cuales se decanta por uno u otro

“paso a paso, la marca de identidad de productos, servicios y empresas, absorbe y proyecta hacia el mercado más y más propiedades y atractivos. Si en los inicios de la estrategia marcara, ésta se focalizó en aquello que era objeto de la venta y la competencia: el producto, sucedía que cada vez más la marca, la identidad, se desplazarían fuera de él para dar en la diana psicológica del consumidor y usuario”<sup>220</sup>.

Esa experiencia sólo ha podido cobrar importancia en tanto que él se asume no como sujeto de consumo, sino como empresario que a través de la actividad de empresa que detenta por el consumo, produce qué, su propia satisfacción. Por ello, en tanto que se trata de él, de su felicidad, del amor por sí mismo, habrá de ser exigente tanto con sus marcas de preferencia, pero sobre todo consigo mismo, pues tendrá como imperativo no escatimar cuando de su satisfacción y felicidad se trata, sino razonar concienzudamente los motivos por los cuáles elige una y no otra marca. Ora porque promete una experiencia de calidad, ora porque se preocupa por el medio ambiente, ora porque es una marca de estatus social.

Es decir que este sujeto de elección deberá amoldar su interés a la diversidad de posibilidades de identificación que las marcas puedan ofrecer, ya sea que lo hagan sentir un individuo con preocupaciones por el medio ambiente, porque le permite compartir felicidad y buenos momentos con los otros, porque es una marca que se preocupa por su vida, o porque la hace sentir ligera, o porque protegen lo que más aman en la vida, porque contribuyen a erradicar el hambre y el rezago educativo en la infancia en fin, cualquier tipo de identificación puede venir a este lugar. Joan Costa señala

---

<sup>219</sup> *Ibíd.*

<sup>220</sup> *Ibíd.*

“Volvo significa seguridad más que automóviles. Benetton no significa prendas de vestir, sino moda colorista y una cierta ideología. Emergen así una profusión de constelaciones de valores alrededor de las marcas de identidad, que no son propiedades objetivas de los productos, de lo que tenemos ejemplos en el campo de la moda y en las grandes marcas de lujo sobre todo, sino valores de esta sociedad mosaica: estilos de vida, pertenencia a un grupo social, autoimagen.”<sup>221</sup>

A esa zona azarosa y más allá del dominio de lo económico, pero si del de elección, se dirigirán las estrategias de marca. “La marca-imagen es más fuerte que la marca-signo. Y la identidad corporativa, que es una estrategia expansiva de la marca, y una estrategia absoluta de comunicación, va directamente con todas sus armas a la construcción de la imagen corporativa por medio de la personalidad corporativa.”<sup>222</sup>

En efecto hay una fuerte preocupación por los asuntos de identidad, en función desde luego de su estructura empresarial y en relación con esa estructura empresarial constituida sí, por las empresas, pero también por los otros, es decir los semejantes que funcionan en esta lógica como unidades-empresas también. Tal como Foucault nos muestra, de lo que se trata es de

“generalizar efectivamente la forma “empresa” dentro del cuerpo o tejido social; quiere decir retomar ese tejido social y procurar que pueda repartirse, dividirse, multiplicarse no según la textura de los individuos, sino la textura de la empresa. Es preciso que la vida del individuo no se inscriba como individual dentro de un marco de gran empresa que sería la compañía o, en última instancia, el Estado, sino [que] pueda inscribirse en el marco de la multiplicidad de empresas diversas encajadas unas en otras y entrelazadas”<sup>223</sup>.

En esta línea, sí, podemos ratificar que la misión del comunicólogo como lo propone Joan Costa, es convertir la teoría en un “*útil esencia*”, pero para administrar la técnica que forme al individuo como una identidad empresarial, no que lo haga aparecer en su singularidad, sino empujarlo a buscar su

---

<sup>221</sup> *Ibíd.*

<sup>222</sup> *Ibíd.*

<sup>223</sup> Michael Foucault, Clase del 21 de marzo de 1979 en *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 277

identidad en la dinámica empresarial en la que se inscribe y en la cual suscribe su personalidad. Que actué en la densidad del espacio social, más que siendo un sujeto e incluso un empresario de sí mismo, que actúe y se relacione con los otros como si él mismo y los otros también por su puesto, fueran una marca empresarial. Marca que en tanto más satisfacciones y felicidad produzca, más rentable se vuelve. Veamos un caso concreto de lo que acabamos de exponer.

### **2.3. El caso ICA**

#### **Momento de transformación**

En 2012 ICA cambió de director general. A partir de ese año las riendas de la compañía estarían en manos de Alonso Quintana Kawage, nieto de Bernardo Quintana Arrijoja, uno de los fundadores del grupo. Aunque de formación ingeniero civil, es importante destacar que Quintana Kawage realizó una maestría en Administración de Empresas en la Escuela de Administración *Kellogg* de la Universidad *Northwestern*. Es posible que el hecho de que muchas de las cabezas del sector público y privado realicen estudios de posgrado y doctorados en las principales universidades norteamericanas, no sea un dato novedoso, sin embargo no es sin consecuencias formarse, y más aún en materia de negocios en la cuna del neoliberalismo económico, pues la educación como dispositivo de modelación asegura la implantación de ciertos tipos de discursos que determinarán el marco dentro del que se inscribirá el actuar en diferentes campos del tejido social. En síntesis la idea concreta que se tiene del mundo, de la economía, los negocios, lo humano y la vida en términos generales, se realiza en los modos concretos en que ésta se pondrá en práctica o más concretamente dicho “las maneras de pensar producen maneras de vivir”<sup>224</sup>

Así, bajo esta nueva dirección, ICA inició una mutación sustentada en una visión muy concreta del mundo “hoy vivimos en un mundo cada vez más globalizado en el cual, los mercados económicos muestran mayor volatilidad y

---

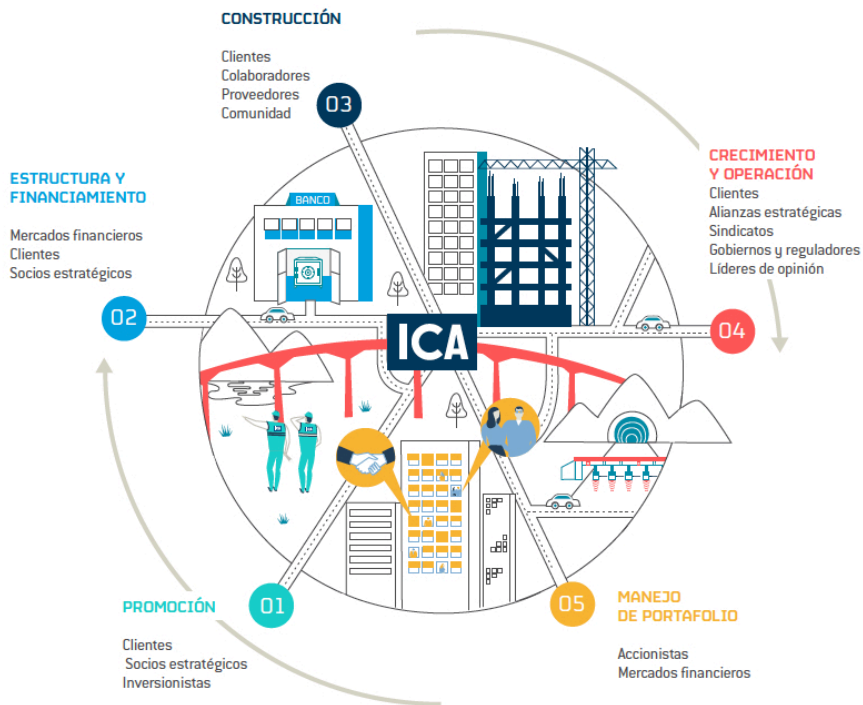
<sup>224</sup> Mariela Oliva Ríos. *La inmanencia del deseo. Un estudio sobre la subjetividad ética y el amor a la existencia en Spinoza*, Ciudad de México, D.F., Gedisa Editorial, 2015, p. 32

la competencia, en aquellos en los que participamos, es más voraz”<sup>225</sup> circunstancia que exigía comenzar por hacer una redefinición sustancial en el modo de concebir y ordenar la multiplicidad de actividades económicas que hasta ese momento componían su campo de acción. No está de sobra mencionar que ICA ha sido una empresa que a partir de su fundación en 1947, ha crecido en torno a la diversificación de sus líneas de negocio, desde la creación de nuevas empresas con un alto grado de especialización en diferentes áreas de la construcción, pasando por las asociaciones y alianzas con otras compañías líderes en mercados y especialidades más amplias como el industrial (petróleo y gas); más recientemente el minero, hasta la asociación con compañías también líderes en la operación y administración de infraestructura. Por todo ello, la primera exigencia radicaba en conferir a esa gran masa múltiple, diversa y dispersa que conformaban todas las empresas, un ordenamiento que hiciera más óptimo su manejo para garantizar su rentabilidad en un entorno donde los mecanismos de competencia se volvían cada vez más feroces.

De este modo se comenzó por hacer una redefinición del modelo de negocio. La empresa ya no ubicaría como el epicentro de su actividad económica los ingresos generados por la industria de la construcción, dado que esta línea había demostrado con el paso de los años no generar un margen de ganancia tan copioso como el que si representaba la operación de infraestructura (concesiones carreteras, plantas hidroeléctricas, de agua, etcétera) y la venta de activos (acciones de otros negocios cuyo capital les permitiría financiarse cuando la compañía pasara por momentos críticos debido a factores económicos, políticos y sociales externos a ella pero con gran impacto). El modelo de negocio se redefinió finalmente de la siguiente manera:

---

<sup>225</sup> ICA (2014). Estrategia. Recuperado de: [https://www.ica.com.mx/es\\_ES/strategy1](https://www.ica.com.mx/es_ES/strategy1)



226

El círculo de valor se organizaba así alrededor de cinco etapas, de las cuales cada una de ellas requeriría ser atendida de distintas maneras. La empresa se proponía a través de este modelo, basarse en un ciclo de retorno de inversión que le permitiera mayor independencia de los proyectos de infraestructura impulsados por el gobierno de su país. Había una intención de volverse más competitivos al participar activamente en cada etapa y por su puesto al expandir el influjo de su negocio hacia otras regiones extranjeras.

<sup>226</sup> Este gráfico representa el nuevo modelo de operación de la compañía. El ordenamiento de sus actividades quedó definido en cinco grandes rubros o etapas, que le darían un sentido más claro al funcionamiento del negocio. La primera etapa, y esta es una de las novedades del modelo, consiste en la promoción de proyectos, es decir en integrar un área comercial dedicada a ofertar infraestructura de manera proactiva, es decir, sin necesidad de que algún cliente específico la haya solicitado, sino que la misma compañía se planteaba el desafío de detectar necesidades de infraestructura y acercarse ella misma a clientes o socios estratégicos que se sintieran atraídos para financiar el proyecto. La segunda etapa justamente se definió con este enfoque, a captar socios de negocios, clientes e inversionistas en diversos mercados financieros, a fin de estructurar esquemas innovadores de financiamiento en el sector de infraestructura. La tercera etapa estaría enfocada plenamente a los asuntos relacionados con el proceso de construcción de un proyecto. La cuarta etapa tendría que ver de igual modo con promover un impulso de promoción a fin de explotar al máximo el sector de operación de infraestructura previamente a su venta. La quinta etapa se refiere al manejo de portafolio de activos, es decir al análisis y colocación de aquellos activos que llegado el momento en el que ya habían sido lo suficientemente explotados, se vendían para volver a capitalizar a la compañía, ahí radicaba el retorno de inversión, que desde luego supondría una enorme ganancia, respecto al costo inicial que había supuesto un proyecto dado desde la etapa 1 a esta final. Y es justamente del redondeamiento del negocio en un modelo de retorno de inversión y del agrupamiento de 5 actividades distintas pero relacionadas, que surge la idea de: soluciones integrales a retos complejos de infraestructura.

Por lo tanto, este modelo serviría como el diagrama principal que orientaría sobre la dirección en la que habrían de tomarse las grandes decisiones.

De ello derivó la mutación en el quehacer de la empresa. Dado que la construcción de proyectos se había convertido ya no en la única fuente de ingresos, sino en una de las etapas de un ciclo mucho más amplio, ICA a partir de ese momento dejaría de ser la empresa líder de construcción en México para convertirse en una empresa experta en ofrecer soluciones integrales a retos complejos de infraestructura con alcance global. Es decir que el círculo virtuoso bajo el que se formalizaron sus actividades definió una nueva racionalidad lógica que sería el soporte de la economía de poder. Mutación que desencadenaría una serie de efectos con diversas repercusiones a lo largo y ancho de la organización.

La “*nueva era*”, como nombraron a la dirección de Alonso Quintana, ponía en el centro de su estrategia de negocio nociones tales como rentabilidad, rendimiento, inversionistas, competitividad, expansión internacional, empresa global, etcétera. Cada uno de los cuales se articulaba en una necesidad de transformación hacia el interior y exterior de la organización, que se había vuelto más que opcional, imperativa. El imperativo que consiste en responder a la episteme del arte neoliberal de gobernar, responder a sus exigencias de producción de nuevos ámbitos de competencia.

Es este el momento en que la razón de poder se pregunta ¿Cómo? ¿Cómo ejercer esta lógica de poder sobre distintos recursos que componen la empresa a fin de que podamos lograr nuestro principal objetivo? ¿Qué tipo de organización requerimos? ¿Qué tipo de colaboradores buscamos? ¿Cómo modificar lo que ya existe? En este sentido la compañía responde:

“... para enfrentar los retos que nos presenta este complejo contexto y conseguir incrementar el valor económico, que generamos de manera sostenible y sustentable, hemos reorganizado nuestra estrategia de negocio.

En ella definimos dos directrices financieras claras: **productividad y crecimiento**. Buscamos lograr estos resultados financieros expandiendo nuestra presencia en mercados internacionales, brindando soluciones integrales a través de nuestras alianzas estratégicas, convirtiéndonos en el socio por excelencia de nuestros



clientes, y ofreciendo una experiencia única a cualquier grupo que trabaje con nosotros.

Al interior de nuestra compañía los procesos que debemos ejecutar de manera sobresaliente están agrupados en cuatro temas estratégicos: Eficiencia Operativa, Excelencia en Soluciones, Expansión y Crecimiento y Operar con un enfoque Sustentable. Todo lo anterior sostenido en el talento y filosofía humana que integra nuestros equipos de trabajo, una plataforma tecnológica de vanguardia, sistemas de información confiables y una cultura, valores y estrategia alineados a lo largo de toda la organización.<sup>227</sup>

Esta reorganización que la empresa se ve precisada a emprender a nivel de su estrategia de negocio, como efecto de la renovación de la racionalidad lógica de poder, supone una diagramación de poder concreta. A partir de una identificación minuciosa, a modo de mapeo, que se establece sobre la superficie total de lo que es la compañía, tanto en sus relaciones de interioridad y exterioridad, se configurarán en un nivel micro y exhaustivo que intentará alcanzar todos los rincones de la red de relaciones, micro estrategias analíticas divididas por rubros para actuar sobre diversos dominios. De hecho, sobre el mismo nombre “mapa de la estrategia”, se puede leer entre líneas que de lo que se trata es de una geografía del poder.

---

<sup>227</sup> ICA (2014). Estrategia. Recuperado de: [https://www.ica.com.mx/es\\_ES/strategy1](https://www.ica.com.mx/es_ES/strategy1)



### MISIÓN

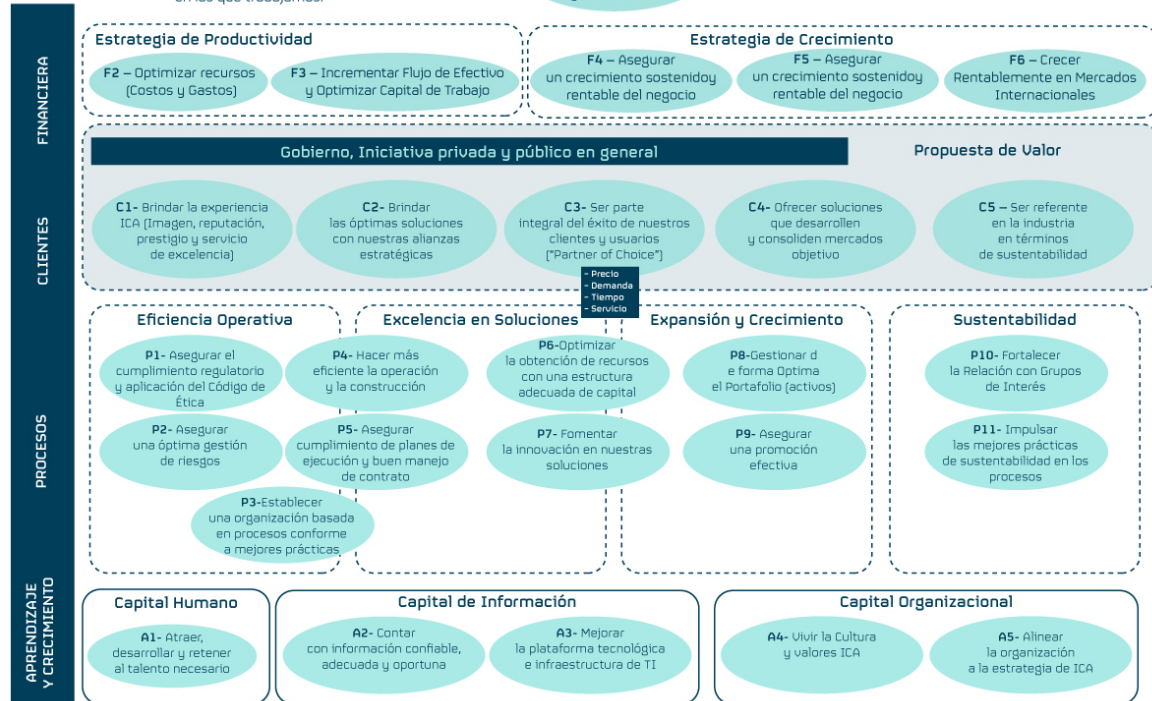
Solucionar los retos de infraestructura, a través de propuestas innovadoras, rentables y sustentables. De este modo, crear valor para nuestra gente, clientes, accionistas y las comunidades en las que trabajamos.

### VALORES

Calidad  
Integridad  
Eficiencia  
Servicio  
Innovación

### VISIÓN

Ser una empresa global que a través de su modelo de negocios construya y opere para el 2018 un portafolio de proyectos sólido, rentable y diversificado en el continente americano.



228

Esta es la primera diagramación, sobre ella, las relaciones de poder, como mecanismo óptico, irán enfocando gradualmente a toda esa amorfía diferencia. Al subdividir se irán haciendo acercamientos, se parcelará, recortará, para alcanzar mayor nitidez sobre las técnicas que habrán de requerirse para intervenir a cada grupo concreto.

Este mapa es también una metáfora del momento convulso que comenzaba a experimentar la organización, pues cada uno de los ámbitos ubicados al lado izquierdo de la matriz suponían grandes proyectos de transformación: una profunda modificación de la función de capital humano, ajustes y reajustes sobre las estructuras organizacionales, modificaciones a nivel de procesos a través de la implementación de nuevos sistemas tecnológicos, etcétera.

228 ICA. Dirección de Planeación Estratégica, *Mapa de la Estrategia*, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F., 2014

Es en este contexto, en el que surgen micro proyectos de transformación, que la intervención de la comunicación o más acertadamente de los sistemas de comunicación, se hacen ineludibles en dos sentidos. Uno de ellos y que es esencialmente de carácter más operativo u orientado al sistema de comunicación para el trabajo, será desde el que se funja como soporte de cada uno de los proyectos de esta *“administración del cambio”*.

El otro sentido correrá sobre aquella dirección que acude a la comunicación, en su carácter estratégico y en su función integral de mediadora de distintos planos de realidad. A la comunicación se le exigirá hacer lo propio para construir un nosotros que se manifieste en la relación de lo que la organización dice ser y la identificación que se instala de este decir en el imaginario social de sus miembros y de aquellos con los que se relaciona.

Por lo tanto la tarea de la comunicación consistirá en tomar en sus manos toda esa información, todo ese vertiginoso e incesante océano de datos que la organización está produciendo, para darle forma. Para con-formar el discurso principal que recoja y de cuenta en su estructuración, del proyecto en común hacía el que se dirigirán todos los miembros de la empresa en ese momento específico. Es decir, el discurso que operará como lugar de veridicción -alrededor del cual conversarán y serán efecto propios y ajenos- de esa tecnología que es la empresa y que los modelará, al menos en el aspecto exclusivo de su relación con ella. Discurso sin lugar a dudas, necesario para hacer operar la maquinaria.

Los proyectos de construcción de marca (imagen) así como su traducción en una cultura organizacional definida, son dos de los grandes soportes fundamentales que transportarán y pondrán en circulación desde su cuerpo conceptual y su correlato en las técnicas a partir de las que se harán operar, estos discursos; lugar en el que se verificará la verdad de la empresa, con sus consecuentes efectos sobre los sujetos que devendrán los portadores y reproductores de los mismos.

Así al tener claro la compañía su principal objetivo; incrementar el valor económico de forma sustentable y sostenible a través incrementar sus

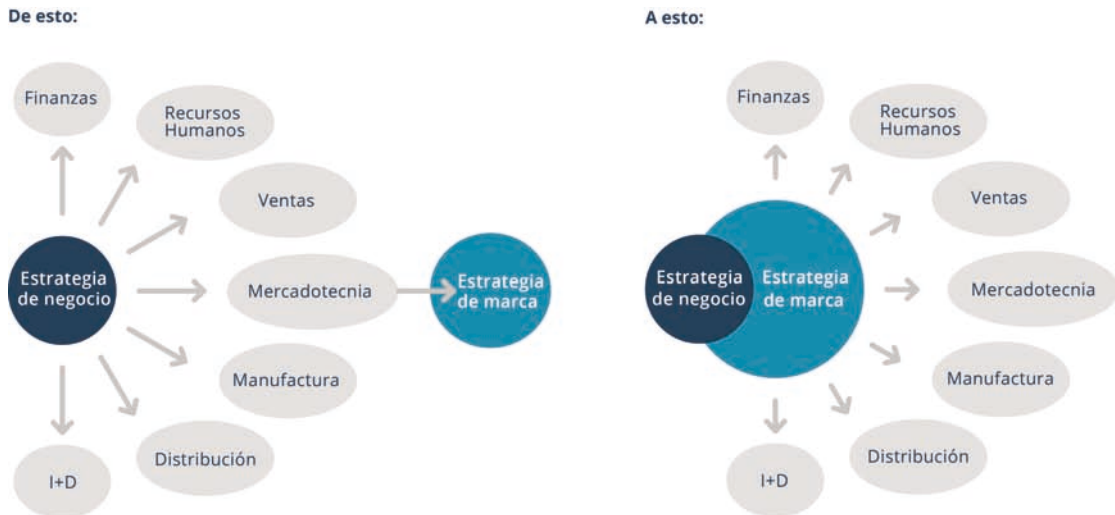
capacidades organizacionales, es que esta nueva dirección decide incluir en su agenda como una de sus iniciativas estratégicas, el tema de la reputación. Esta inclusión del aspecto de la imagen de la empresa tuvo varios efectos, en principio la necesidad de contar con un equipo de especialistas que pudiera revisar si el estado actual de la marca ICA proyectaba esta transformación en la que se embarcaba la empresa y sobre todo aquello en lo que buscaba convertirse.

Los directivos sabían de cierta manera que no sería el caso dado que la marca se había mantenido intocable a lo largo de más de 60 años. Por ello su principal preocupación era que ese equipo de expertos les asesora sobre el rumbo y las acciones que debían de tomar en esta materia para consolidar una marca que reflejará y posicionará la empresa moderna y de clase mundial en la que querían convertir a ICA y sobre todo -a nivel solamente de imagen claro está, porque administrativamente seguiría operando desde un sinfín de razones sociales- que dejará bien en claro que era una sola compañía, ya no fragmentada en centenares de compañías, sino que constituía una única unidad, una sola empresa con la capacidad de ofrecer soluciones integrales: promoción, diseño de ingeniería, construcción, operación, estructuración financiera y manejo de portafolio de activos.

El resultado de ello fue un estudio de marca que comenzó realizando una exploración sobre el estado actual de la identidad corporativa y tuvo como consecuencia una redefinición de la imagen y por lo tanto de la cultura de la empresa. Para ser más precisos fue un replanteamiento de lo que hasta ese momento había sido la marca, armada de un sistema de comunicación integral que la dotara de las herramientas necesarias para competir, al menos en lo que concernía al ámbito marcario, en igualdad de condiciones y tendencias en las que lo hacían las empresas trasnacionales de su sector, en suma con una estrategia de marca sólida.

Al proponerse la compañía competir ahora desde el enfoque de valor de marca, asumía que su manera de relacionarse con sus distintos grupos se vería radicalmente modificada. Por ello, su inmersión en esta lógica competitiva implicaba asumir un reordenamiento en el modo de

conceptualizar el arte de gobernar en la compañía. Este nuevo orden exigía cambiar:



229

Es decir que la marca, la imagen corporativa, se ubicaba como el epicentro que definiría la tipología de una cultura organizacional a modelar requerida para apuntalar la estrategia del negocio de la empresa. Sería la marca, ese ente vivo desde el cual se definirían y producirían las características o atributos que todos y cada uno de los componentes de la misma tendrían que expresar en su decir y en su actuar.

Así, podemos constatar que esta preocupación por la marca y su puesta en marcha es una técnica que surge como efecto de poder, pues en su fundamento se encuentra construir una identidad corporativa que traduzca esta evolución del negocio. Una identidad que se convierta en su soporte operacional y que fabrique sujetos identificados que contribuyan a alcanzar los objetivos de negocio. La marca como activo vivo, viviendo en los empleados, resonando en los clientes, en los inversionistas, eso era a lo que se aspiraba, y en ello había que trabajar.

---

<sup>229</sup> Interbrand. *Presentación de lanzamiento de marca*, Ciudad de México, D.F., 2014

### 2.3.2 Re-construyendo la marca ICA

Es en este contexto de transformación que se solicita al área de comunicación corporativa que coordine en conjunto con la consultoría transnacional Interbrand<sup>230</sup>, el estudio de marca con objetivos muy claros.

- ✓ Posicionar a la compañía como líder global
- ✓ Reflejar el enfoque del nuevo modelo de negocio
- ✓ Mejorar su posición frente a inversionistas
- ✓ Fortalecer y manejar la reputación de la marca <sup>231</sup>

El estudio tuvo una duración aproximada de dos años hasta el día del lanzamiento de marca y se dividió en 5 fases: diagnóstico, arquitectura y estrategia de marca, sistema de identidad gráfica o territorio visual, implementación de identidad visual y plan de implementación. Aquí presentaremos únicamente hasta la fase del desarrollo de la identidad gráfica que es suficiente para poder dar cuenta de un proceso estratégico que va desde la exploración del cuerpo institucional hasta la producción de un nuevo discurso que aspira a la modelación en la realidad organizacional de las relaciones de sus miembros, entre ellos y con su entorno.

#### Diagnóstico

El objetivo de esta fase fue conocer cuál era el estado actual de la marca ICA en el mercado, analizando sus fortalezas internas y externas, sus oportunidades de posicionamiento y las percepciones que la rodean, es decir hacer un diagnóstico sobre su auto y heteroimagen. El estudio identificó también los códigos de la categoría a través de un análisis visual de los materiales de comunicación de ICA, comparándolos con los de sus principales competidores.

---

<sup>230</sup> De acuerdo con la presentación que la compañía hace de sí misma en su sitio web global [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com): Interbrand es la consultora de marcas más importante del mundo, con una red de 31 oficinas en 27 países. Desde que abrió sus puertas en 1974, hemos cambiado la forma en que el mundo ve la marca: desde la misma palabra para designarla comúnmente, "logo", la hemos llevado a entenderla como el activo más valioso de una empresa. La marca es la estrategia empresarial traída a la vida .

<sup>231</sup> Interbrand. *Presentación de lanzamiento de marca*, Ciudad de México, D.F., 2014

Para el análisis interno, la metodología consistió en la aplicación de entrevistas a profundidad con 22 personajes claves de la organización, a fin de obtener de ellos la información necesaria para determinar cuál era la percepción general que se tenía de la marca. Asimismo se realizó un análisis a nivel visual del logo, expresión, paleta de colores, tipografía, materiales impresos y mensajes, a partir de diversas piezas de comunicación. También se llevó a cabo una visita a uno de los proyectos más representativos en ese momento, para analizar la presencia de la marca directamente en los proyectos que suponen la parte más desconectada del centro de las actividades corporativas.

Por su parte, para el diagnóstico externo, la consultoría llevó a cabo un análisis de los competidores locales más importantes de la compañía en relación a las mejores prácticas de la industria en tres de las compañías líderes en el sector a nivel mundial. Interbrand recurrió a su red global para identificar los criterios de elección de la industria y se realizó una encuesta en línea para identificar el entendimiento de la marca y las asociaciones que la rodean. Y se realizaron algunas entrevistas con clientes y proveedores.

Los resultados que todo este proceso arrojó, determinaron el posicionamiento que tenía la marca en ese momento a nivel interno y externo y permitió ubicar las fortalezas y áreas de oportunidad de la misma. El diagnóstico se interpretaba mediante un semáforo que incluía 10 indicadores. Una vez analizada la información y ordenada mediante esta herramienta se mostraron los hallazgos encontrados:

## Factores Internos<sup>232</sup>



Claridad



Se identifica una visión dual de la marca.  
No se comunica lo que la marca representa

---



Compromiso



La organización está transitando de una cultura corporativa a un gobierno corporativo donde la marca toma un rol protagónico

---



Protección



La marca está bien salvaguardada legalmente y es líder, lo que la protege de otras marcas que quieran utilizar su nombre

---



Capacidad de respuesta



Las iniciativas de innovación son improvisaciones, no se percibe una cultura de innovación formalizada

## Factores externos<sup>233</sup>



Autenticidad



La marca no suele comunicar sus logros. Su credibilidad se ha visto oscurecida ante comentarios que la rodean.



Relevancia



La marca cumple con los criterios de elección funcionales pero ha olvidado que los emocionales son los que más diferenciación pueden aportar.



Diferenciación



La manera en que se comunica no es diferenciadora. Existe el potencial de distinguir la forma en que la marca se

---

<sup>232</sup> *Ibíd.*

<sup>233</sup> *Ibíd.*





### Consistencia



ejecuta en sus comunicaciones integrando y construyendo a través del factor humano .

La marca no cuenta con un sistema gráfico establecido que aporte unidad a las comunicaciones y ayude a identificar, diferenciar y comunicar los valores de la marca.



### Presencia



Al tener poca comunicación al exterior, la marca pierde valiosas oportunidades para expresar sus logros y construir la imagen que desea tengan de ella.



### Entendimiento



Los valores no están contruidos al exterior

El semáforo para cada una de las dimensiones del análisis, interno y externo, condensaba en sus indicadores el exhaustivo examen de la organización y urgía a tomar acciones concretas destinadas a palear específicamente aquellos aspectos que en la fortaleza de marca habían resultado regulares (semáforo amarillo) y malos (semáforo rojo).

La fortaleza de marca a nivel interno indicaba trabajar en su claridad, sobre todo de cara a un momento de transformación de la compañía, pues el análisis demostró que se identificaba muy bien a ICA con su actividad constructora, sin embargo no se terminaba de entender claramente hacia qué rumbo se llevaría la compañía con la introducción de estos cambios que se venían haciendo a nivel del modelo y estrategia de negocio y mucho más, el reto se ubicaba en cómo transmitir esta renovación de la empresa hasta el último rincón de sus rincones. El hallazgo rezaba “Internamente existe una dispersión de conceptos sobre quién es o debería ser ICA, sus valores, proposición y posicionamiento”<sup>234</sup> y determinaba una acción concreta a corto

---

<sup>234</sup> Interbrand. *ICA. Diagnóstico y análisis. Versión Ejecutiva* Ciudad de México, D.F., 2012, p. 7

plazo “definir una propuesta de marca y capacitar al personal en esta nueva estrategia”<sup>235</sup>.

El análisis de las fortalezas externas de marca, fue el que sin lugar a dudas expulsó los resultados más apremiantes para tomar cartas en el asunto. Esto sin embargo no era sorprendente dado que la compañía llevaba 65 años operando, en materia de comunicación externa, bajo un esquema de “*bajo perfil*”, es decir no se había mostrado muy activa ni para hablar bien de sí misma pero tampoco para responder a lo que otros decían de ella. Guardar silencio había sido la fórmula de su actuación hacia el público externo.

Por ello, el semáforo mostró tres indicadores en rojo, autenticidad, consistencia y diferenciación. El primero era ambiguo, pues si por un lado la percepción de los externos evidenciaba que si tenían en la mente a ICA como marca líder en el sector de la construcción, se constataba también que su imagen no era precisamente la más loable y por el contrario, se encontraba lejos del ideal que la compañía buscaba alcanzar en su reputación. Por ejemplo, el análisis encontró que se tenía la idea de una compañía que hacía negocios de manera poco transparente, turbia, en síntesis un halo de corrupción rodeaba la reputación de la marca y “no hay suficiente comunicación externa que ayude a construir un discurso de marca positivo.”<sup>236</sup>

La consistencia y diferenciación eran una un efecto de la otra, la segunda de la primera. El análisis reveló: “los materiales gráficos, no reflejan homogeneidad entre las distintas comunicaciones”<sup>237</sup> debido a esto “ICA no se distingue de sus competidores en su comunicación visual y verbal”<sup>238</sup>. Y conocemos de sobra la importancia que la diferenciación en el entorno tiene para una marca cuando se trata de potenciar su identidad corporativa, que

---

<sup>235</sup> *Ibíd.* p. 7

<sup>236</sup> *Ibíd.* p. 8

<sup>237</sup> *Ibíd.* p. 9

<sup>238</sup> *Ibíd.* p. 10

ésta le genere valor “La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia.”<sup>239</sup>

Por lo tanto era preciso, en términos de autenticidad “reforzar la reputación de la marca a través de una estrategia de comunicación 360°”<sup>240</sup> y en consistencia y diferenciación “desarrollar la comunicación verbal y visual a partir de la experiencia, liderazgo y compromiso de la marca”<sup>241</sup> además de “diseñar un sistema gráfico adecuado para públicos objetivos, apoyado por una guía de marca actualizada”<sup>242</sup>.

Estos cinco criterios se ubicarían sobre la base del diseño de la estrategia de marca que otorgaría a ICA otro dispositivo más que se articularía a la red de relaciones de poder instituyéndose como un diagrama que indicaría el cómo operar sobre los asuntos relativos a la construcción de una reputación de marca, en palabras de los consultores de marca, esta estrategia de marca se convertiría en la biblia de ICA.

### **Arquitectura y Estrategia**

Y bien, la teoría de las marcas es muy insistente en partir de una distinción básica en cuanto al ordenamiento de una arquitectura de marca. En principio habría que destacar que el concepto de arquitectura de marca remite directamente a una estructura, es decir, a como se distribuyen las distintas marcas que integran a una compañía sobre la base de una estructura determinada.

De ahí entonces que será fundamental comprender que una estructura organizacional no es lo mismo que una arquitectura de marca. Es decir, no debe confundirse la distribución y orden de los segmentos de negocios de una compañía destinados a su funcionamiento operativo, con la distribución de las marcas de esos negocios para construir una imagen de sí misma

---

<sup>239</sup> Joan Costa (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html#jc>

<sup>240</sup> Interbrand. *ICA. Diagnóstico y análisis. Versión Ejecutiva*, Ciudad de México, D.F., 2012, p. 8

<sup>241</sup> *Ibíd.* p. 9

<sup>242</sup> *Ibíd.* p. 10

determinada, pues este ordenamiento será la personalidad con la que una marca se comunicará ante sus diversos grupos de interés.

Ahora bien, la arquitectura de marca supone una tipología muy específica que será el armazón, la armadura por decirlo de alguna manera, sobre la que se irán acomodando de acuerdo a características particulares y beneficios concretos de cada una, las diversas marcas que pueden estar coexistiendo dispersamente en una compañía.

De este modo, un portafolio de marcas se divide así: Marca Monolítica, *Co-Brand* (Asociación de dos marcas) “Agregan asociaciones y atributos a la marca madre, aportan personalidad propia, mejora el alcance y el desempeño del valor accionario de la marca”<sup>243</sup>, Endoso, que “dan credibilidad y sustancia, representan organizaciones y en menor parte productos. Son bien relacionadas a innovación, liderazgo y confianza”<sup>244</sup> y finalmente Marcas independientes que “están enfocadas en maximizar su impacto en mercados específicos.”<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> Interbrand. *ICA. Arquitectura y estrategia de marca*, Ciudad de México, D.F., 2013, p. 4

<sup>244</sup> *Ibíd.*

<sup>245</sup> *Ibíd.*

## Enfoque

Escenarios de portafolios de marca

-Beneficios por tipología-

Mayor cercanía con la marca madre				Mayor protagonismo de cada entidad				
Branded House / Monolítica		Umbrella / Paraguas		Endorsement / Endosada			House of Brands / Independiente	
Misma identidad	Diferente identidad	Masterbrand como driver	Co-drivers	Endoso fuerte	Link al nombre	Endoso débil	Endoso "oculto"	Sin Conexión
AMEX+ Descriptor	FedEx + Descriptor	Toyota (driver) + Subbrand	IBM (driver) + ThinkPad (driver)	Polo by Ralph Lauren	Nescafé (Nestlé)	Rice Krispies Kellogg's	Lexus (Toyota)	MTV (Viacom)

246

## Enfoque

Escenarios de portafolios de marca

-Beneficios por tipología-

Mayor cercanía con la marca madre				Mayor protagonismo de cada entidad				
Branded House / Monolítica		Umbrella / Paraguas		Endorsement / Endosada			House of Brands / Independiente	
Misma identidad	Diferente identidad	Masterbrand como driver	Co-drivers	Endoso fuerte	Link al nombre	Endoso débil	Endoso "oculto"	Sin Conexión
Aprovecha una marca ya establecida, minimiza la inversión, se comunica con diversos grupos de interés al mismo tiempo.		Agregan asociaciones y atributos a la marca madre, aportan personalidad propia, mejora el alcance y el equity de la marca		Dan credibilidad y sustancia, representan organizaciones y en menor parte productos. Son bien relacionadas a innovación, liderazgo y confianza			Están enfocadas en maximizar su impacto en mercados específicos, Permiten un posicionamiento claro con beneficios funcionales para nichos.	

247

Esta tipología de las marcas permite proyectar sobre sus distintos escenarios qué tipo de marca se quiere construir con base en toda la información que ya se ha extraído de la fase de diagnóstico y desde luego sobre la base de la estrategia de negocio que cada compañía tenga. De ello dependerá si se

246 Ibíd. p. 3

247 Ibíd. p. 4

trabajará sobre un portafolio que sitúe su fortaleza de marca sobre una monolítica o si se dará preponderancia a las marcas independientes.

Al ser ICA una compañía que se encontraba en una clara búsqueda de posicionarse como una empresa experta en ofrecer soluciones integrales a retos complejos de infraestructura y consolidar bajo un solo modelo de negocio la gama variada de sus negocios, el enfoque estratégico de la marca se definió hacia una fortaleza de marca monolítica. Hay que recordar que otra de las principales preocupaciones de la empresa era ser percibida como una única unidad, disolver esa imagen de monstruo de mil cabezas propiciada por la aparición de más de un veintena de compañías en su haber. De ahí que la estrategia se inclinara por el posicionamiento de una marca monolítica, Interbrand recomendaba “un portafolio de marcas monolítico con algunas declinaciones específicas”<sup>248</sup>, es decir integrando la mayor parte de sus negocios bajo la marca madre ICA, sin embargo, ordenando en el resto de las categorías a todas aquellas marcas que, dada la naturaleza del giro de su negocio no podían considerarse bajo el gran halo de la pura construcción, diseño e ingeniería de infraestructura. Tal era el caso por ejemplo del segmento de desarrollo inmobiliario que incluso tenía su propia marca y cuya intención era vender en un futuro cercano, o la operación de aeropuertos que del mismo modo conservaba una marca independiente.

Los dos gráficos siguientes representan la guía de distribución en la estructura del portafolio de marcas de acuerdo a la cercanía o lejanía que guardaban cada uno de los negocios, en función de su actividad, a la marca madre o monolítica, ICA. De este modo, todos aquellos negocios que tuviesen entre sus actividades el negocio de la construcción, ya fuera pesada, urbana, especializada, se ubicarían bajo la rúbrica de la marca madre, las asociaciones importantes con otras compañías en las que la participación accionaria fuera del 50% o más, se ubicarían en la categoría de las *Co-Brand* y finalmente las relacionadas con otros negocios ajenos a la infraestructura como por ejemplo, la operación de aeropuertos, o marcas ya consolidadas en

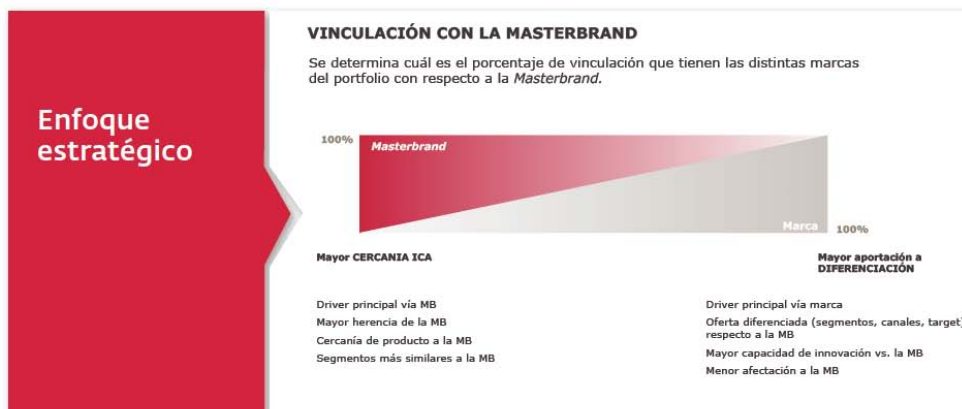
---

<sup>248</sup> *Ibíd.* p. 6

el mercado de manera autónoma, se acomodarían en la columna de las independientes, manteniendo así una existencia real dentro del portafolio pero manejándose con independencia de la monolítica.

Portafolio de marcas

## Enfoque



249

Portafolio de marcas

## Enfoque



250

Esta es una explicación en términos generales, no obstante lo importante radica en saber que con base en esta categorización, durante la fase de arquitectura, se llevó a cabo una investigación exhaustiva de las distintas

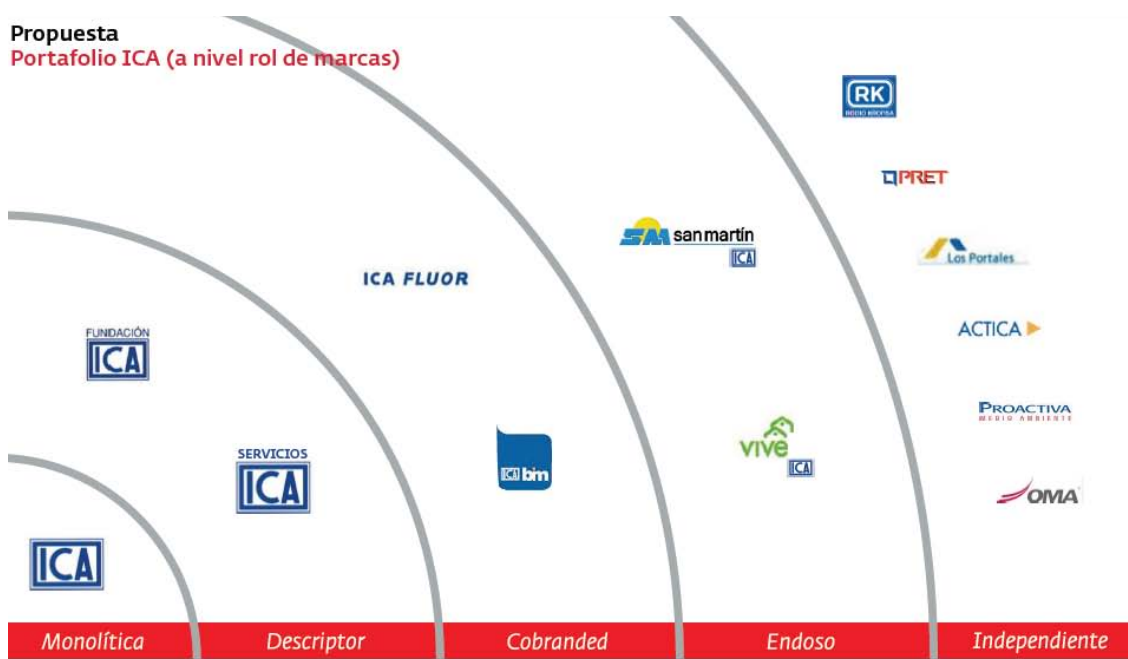
249 *Ibíd.* p. 5

250 *Ibíd.* p. 6

empresas que componen al Grupo ICA, así como de las actividades específicas que realizan en cada una de ellas con el objetivo de ir las situando una a una sobre esta estructura según se fuera identificando la tipología a la que pertenecían.

La metodología consistió en la identificación de un personaje clave de cada empresa que respondía a las preguntas de los consultores hasta agotar los últimos detalles que proporcionaban la información necesaria sobre el centro de las actividades de negocio de cada una de ella.

El resultado de esta fase fue un nuevo diagrama de distribución y ordenación de marcas a fin de contar con una herramienta que, en el presente y futuro, indicará como operar sobre los activos intangibles (marcas) en un plano a la vez general y específico y poder tomar decisiones estratégicas según se quisiera trabajar con alguna de ellas en concreto. Al finalizar esta etapa, la arquitectura de marca de ICA se visualizaba de la siguiente forma:



<sup>251</sup> Ibíd. p. 14



## **Estrategia y modelo de definición de marca**

Una vez ordenadas las marcas sobre la estructura definida, se podía pasar a la etapa de elaboración de un modelo que definiera la proposición de marca y que estableciera la estrategia a seguir respecto al uso correcto de la misma. Este modelo suponía una singular importancia pues en él se consolidaban cada uno de los elementos que se habían venido trabajando durante el proceso de las fases anteriores y condensaría en un solo modelo conceptual los siguientes aspectos:

**1.- Perspectiva interna.** “¿Qué es? Son las competencias y el rumbo de una marca. ¿Para qué sirve? Sirve para enmarcar las actividades de una marca en un contexto organizacional”<sup>252</sup>. Esta perspectiva buscaría reflejar las transformaciones del modelo de negocio en ICA; su nueva misión y visión que desde luego respondía a su innovación en el modo de hacer negocios y finalmente los valores que de ahora en adelante la representaban y guiarían la conducta de los colaboradores. Sobre esta base, el conjunto de estos elementos contribuiría a ganar la claridad y entendimiento internos, que el diagnóstico de fortaleza de marca mostró como indicadores a atender.

**2. El entorno competitivo.** Siendo la visión de la compañía convertirse en una empresa global con un portafolio de proyectos rentables<sup>253</sup>, era evidente que el campo de acción en el cual competiría ya no tendría las mismas características que hasta ahora le había presentado el mercado nacional. El entorno competitivo estaba transformándose y la empresa no podía ser ajena a ello. En primera instancia porque se planteó el desafío de salir a otros mercados, principalmente a América Latina por ser su región natural de expansión y porque la política económica de México, anticipaba ya una apertura a la inversión extranjera en el sector de infraestructura.

En este contexto se hacía necesario entender que los competidores a los que de ahora en adelante se enfrentarían, ya no eran las empresas nacionales que hasta ahora no habían representado un gran desafío, sino las grandes

---

<sup>252</sup> *Ibíd.* p. 19

<sup>253</sup> ICA (2015). Acerca de Nosotros. Recuperado de: [https://www.ica.com.mx/es\\_ES/acerca-de-nosotros](https://www.ica.com.mx/es_ES/acerca-de-nosotros)

compañías transnacionales. Por lo tanto su posicionamiento y personalidad de marca tenía que diseñarse con base en ello y como respuesta a, este entorno competitivo diferente.

**Posicionamiento de marca** “¿Qué es? La descripción del lugar competitivo, relevante y diferenciador que ocupa la marca en su mercado definido. ¿Para qué sirve? Da claridad interna acerca de qué marca queremos ser y cómo nos diferenciamos de la competencia. Guía estrategias de innovación y de extensión de marca.”<sup>254</sup>

Si la compañía quería ser global, tenía que competir en términos de reputación, tomando como modelo la forma en la que lo estaban haciendo las compañías de talla mundial. Considerar un entorno competitivo como este, fue un factor determinante para el desarrollo de la estrategia de marca, este representó el punto nodal para definir cómo se habría de comunicar la marca ICA. Para ello fue preciso ubicar a las empresas líderes del sector para conocer cómo lo estaban haciendo ellas. El análisis realizado por Interbrand, reveló que las grandes compañías transnacionales de la industria como Skanska (Suecia), Vinci (Francia) y Oderbrecht (Brasil) en su mayoría estaban migrando a una comunicación más enfocada al aspecto humano de su hacer, a la parte emocional y subjetiva de aquéllos a quienes se dirigían, a partir de explotar los beneficios que sus actividades tenían en la vida diaria de las personas; por ejemplo la construcción de un puente ya no suponía solo el puente sino acercar a las personas, la construcción de un desarrollo inmobiliario ya no se quedaba ahí, sino que significaba ayudar a las personas a alcanzar su sueño de tener un hogar, etcétera. Si bien este es un enfoque por demás empleado por el sector de consumo, la tendencia indicaba que también el sector de servicios estaba caminando en esa dirección, es decir, que estaba creando un nuevo ámbito de competencia en su industria.

---

<sup>254</sup> Interbrand. *ICA. Arquitectura y estrategia de marca*, Ciudad de México, D.F., 2013, p. 29

## Entorno competitivo



255

## Nuestro posicionamiento



256

No obstante al ser ICA una compañía que incursionaría en nuevos mercados en los que aún no era muy conocida como en México y al estar iniciando apenas el camino hacia la construcción de una marca poderosa, no podía ubicar su posicionamiento en primera instancia totalmente del lado izquierdo de la matriz (emocional) ya que de hacerlo, dejaría de comunicar sus capacidades funcionales que representaban una gran fortaleza en nuevos

255 *Ibíd.* p. 32

256 *Ibíd.* p. 33

mercados e incluso en su apuesta por participar en nuevos sectores como la minería por ejemplo.

Por lo tanto el posicionamiento tenía que responder a esta necesidad y para ello se definió un lugar intermedio desde el que pudiese explotar ambos aspectos de la marca.

Estrategia de marca

## Nuestro posicionamiento



- Nuestra posicionamiento es acertado porque incluye aspectos relevantes para nuestros públicos objetivos: INTEGRALIDAD Y EXPERIENCIA a través de ALIANZAS ESTRATÉGICAS PERSONALES / SINERGIAS HUMANAS.
- En un mercado con creciente competencia, ser únicos no es fácil, mientras nuestros competidores hablan de “buenas relaciones” y “cercanía”, nosotros construimos una marca “humana”, con capacidades funcionales para construir seguridad financiera.

Al mismo tiempo que se definía el enfoque comunicativo de la marca se definía también su personalidad es decir, “las características humanas que se atribuyen a la marca y que la personifican”<sup>257</sup> y que sirve para guiar “las comunicaciones de la marca y su comportamiento hacia audiencias tanto internas como externas.”<sup>258</sup>. Los rasgos de personalidad que se determinaron para la marca ICA fueron los siguientes:

- **Comunicativo:** “Expresamos nuestras actividades, logros y el manejo de nuestra empresa de una forma honesta, transparente y fidedigna.”<sup>259</sup>
- **Colaborador:** “Somos cooperadores, profesionales, priorizamos el trabajo en equipo y la eficiencia en todos los proyectos. Estamos

<sup>257</sup> Ibíd. p. 35

<sup>258</sup> Ibíd.

<sup>259</sup> Ibíd. p. 36

comprometidos con nuestros públicos objetivos y siempre velamos por sus intereses.”<sup>260</sup>

- **Consistente:** “Nos caracteriza el alto grado de coherencia que existe en la experiencia de marca, en los distintos puntos de contacto.”<sup>261</sup>
- **Líder:** “Ser líder implica dar pauta responsable para que otras empresas, empleados, inversionistas, o futuros clientes tomen acción propia inspirados en nuestra cultura única de trabajo.”<sup>262</sup>
- **Responsable:** “Significa cumplir con los compromisos adquiridos, aprovechando sustentablemente nuestros recursos materiales, sociales y económicos.”<sup>263</sup>

**3.- Perspectiva Externa.** “¿Qué es? Es la audiencia clave de una marca bajo una perspectiva actitudinal. Incluyendo el conocimiento claro y profundo de una necesidad u oportunidad aún no satisfecha. Sirve para enmarcar nuestro pensamiento sobre a quién le hablamos y qué va a captar su atención cuando comuniquemos la marca”<sup>264</sup>.

Habíamos revisado que en el semáforo de diagnóstico, tres focos de atención se hacían prioritarios de resolver en la fortaleza externa de marca, estos eran la autenticidad, la consistencia y la diferenciación.

Pues bien, del lado derecho del modelo de definición de marca se ubicaban los aspectos que permitirían trazar acciones concretas sobre la base de estos puntos de alarma. Se considerarían entonces la identificación de los grupos de interés con los que la empresa quería hablar, la necesidad que la marca aún no lograba satisfacer entre ellos y finalmente los criterios de elección, es decir, las características por las cuales ICA podía y buscaba ser elegida como el mejor socio de negocio.

De acuerdo a la información obtenida durante las entrevistas con los directivos clave de la organización, se encontró que la necesidad aún no

---

<sup>260</sup> *Ibíd.* p. 37

<sup>261</sup> *Ibíd.* p. 38

<sup>262</sup> *Ibíd.* p. 39

<sup>263</sup> *Ibíd.* p. 40

<sup>264</sup> *Ibíd.* p. 23

satisfecha para los grupos de interés con que se relacionaba la compañía tenía que ver con su fortaleza sostenida, era eso sobre lo que se tenía que trabajar

“Entendemos que nuestros clientes públicos/privados e inversionistas están en búsqueda de marcas rentables con márgenes positivos, demostrando un espíritu de cumplimiento incondicional, siempre con disponibilidad. Nuestro análisis refleja la importancia que la marca tiene para empleados actuales, futuros talentos y para el público en general, en términos de colaboraciones que garanticen relaciones duraderas y de beneficio mutuo.”<sup>265</sup>

Por otro lado, obtenidos también de la información arrojada de las entrevistas a los 22 directivos, se determinaron los que serían los criterios de elección de la marca: capacidades financieras, experiencia y compromiso<sup>266</sup>.

**4. Proposición de marca.** “¿Qué es? Es lo más inspirador y contundente que podemos transmitir acerca de nuestra marca a la audiencia. Da foco y dirección a todas las actividades de la marca: desarrollo de nuevos productos, comunicaciones, servicio al cliente, puntos de contacto, etcétera...”<sup>267</sup>

Esta parte del modelo que constituye su base, es la más importante, pues traduce y sostiene en una sola frase o única proposición como su nombre lo indica, todos los elementos que componen al modelo. La frase que se construye como proposición de marca se define como el enunciado que inspira las acciones de todos los miembros de la compañía en su actuar, es lo que la marca propone, la propuesta que hace a sus grupos de interés.

El modelo de la estrategia de marca bajo el cual se reúnen todos los puntos anteriores se presentaba así:

---

<sup>265</sup> *Ibíd.* p. 26

<sup>266</sup> *Ibíd.* p. 28

<sup>267</sup> *Ibíd.* p. 42



268

Esta casita invertida sintetiza una serie de factores que fueron considerados cada uno de manera independiente para fijar, en su relación de elementos de un mismo conjunto, los aspectos más importantes que habrían de constituir la piedra de toque para todas las acciones de la compañía en términos de marca.

Hasta esta fase del estudio el portafolio de marcas ya reflejaba las prioridades de la experiencia y visión del negocio, y se contaba con una estrategia a seguir (desde adentro, a través de los empleados, hacia afuera, identificando a las audiencias de interés). Es decir, tenía la estrategia que delimitaba el trazado de lo que sería necesario hacer interna y externamente para alcanzar el ideal que ICA buscaba para su marca.

Internamente la compañía debía hacer viva esa proposición de marca a través de todas sus áreas para fomentar una cultura de valor para el negocio. De igual modo, hacia el exterior ICA debía hacer viva la frase de su proposición de marca de tal forma que cada acción de comunicación estuviera controlada y direccionada a mostrar valor al grupo de interés al que se dirigía. Para ello era necesario crear un sistema gráfico para aplicar en las comunicaciones y

<sup>268</sup> Interbrand. *Presentación de lanzamiento de marca*, Ciudad de México, D.F., 2014

ganar con ello un mayor impacto y consistencia y ajustar visualmente los cambios realizados al portafolio de marcas.

Así, poco a poco se iban abonando los elementos que irían constituyendo la identidad corporativa de ICA. La siguiente fase; crear un territorio que reflejará a nivel visual todo lo trabajado hasta ese momento, era ineludible.

### **Territorio Visual**

Un sistema gráfico muy bien establecido se hacía necesario, pues ayudaría a la marca a ser identificada, diferenciarse de la competencia y comunicar sus valores y personalidad.

A partir de un análisis aplicado al logotipo vigente en ese momento, y diseñado desde hacía más de 60 años, se determinaron una serie de modificaciones con la finalidad de que reflejara el momento de innovación que estaba experimentando la empresa. Al mismo tiempo el análisis de las piezas de comunicación realizado durante la fase del diagnóstico, había revelado que no existía consistencia entre las distintas comunicaciones de ICA, es decir que si se separaban, vistas de manera aislada, no guardaban ningún elemento en común más allá del logo. Esto no ayudaba a comunicar una imagen unificada, de una sola compañía. No se la podía identificar con claridad ni mucho menos diferenciar de la competencia con tan sólo ver una pieza concreta.

En principio se había considerado únicamente el ajuste al logo, sin embargo esta fase derivó en la creación de un sistema gráfico que determinó para cada uno de los elementos que lo componen fundamentos muy específicos para hacerlos portadores tanto del posicionamiento en particular, pero de la estrategia de marca en general.

De este modo se lee que el sistema gráfico no pueda reducirse únicamente a una cuestión de re-diseño gráfico de la imagen de una marca. El diseño concebido así, sobre la base de una estrategia de marca, parte a su vez, de una estrategia de negocio y, nunca hay que perderlo de vista, ésta es el



efecto de un poder que está ordenando las técnicas por las cuales habrá de ejercerse.

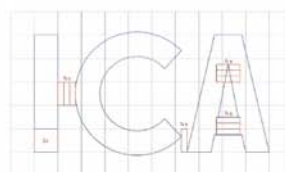
Así lo que nosotros vemos como la imagen de una marca o su territorio visual no se crean como un acto de generación espontánea, como algo azaroso producto de la creatividad genial, sino que está perfectamente bien pensado, ordenado y con una intencionalidad clara. Esta línea creativa surge dentro de coordenadas muy claras que continúan el objetivo principal del cual han nacido. De hecho, es importante decir que el modelo de definición de marca tiene que estar presente en cada momento del proceso en el que se construye la identidad visual, cada elemento del sistema de identidad visual tiene que traducir la estrategia.

De esta manera el logo, según los fundamentos del sistema gráfico “es el principal estandarte de nuestra nueva identidad. Construido a partir de proporciones perfectas, es la síntesis gráfica de una marca históricamente líder que ha evolucionado para asumir nuevos retos y hacernos más relevantes en el mercado”<sup>269</sup>

Logotipo ICA  
Evolución visual de ICA



Logotipo ICA  
Proporciones perfectas



---

<sup>269</sup> ICA (2014). Brandcenter. Elementos básicos de marca. Nuestro logo. Recuperado de <https://www.ica.com.mx/brandcenter/elementos.html>

Logotipo ICA  
Proporciones perfectas



La paleta cromática por su parte fue reajustada pensando del siguiente modo “uno de los principales activos de la marca ICA es el color azul, ya que a lo largo de la historia se ha aplicado con consistencia. El territorio visual quiere destacar esa fortaleza cromática añadiendo, además, matices que refuerzan la vinculación de la marca con México.”<sup>271</sup>

Para ello se tomaron como inspiración las distintas tonalidades que presentan los azules del océano atlántico, pacífico y del mar caribe. De esta manera se conjugaba en una sola partida, la continuidad del azul en el tiempo, ya posicionado ampliamente y se agregaba un grado de novedad y modernidad al sumar dos colores que le propinaban a la marca mayor frescura y dinamismo, que proyectaban una sutil modernización.

---

<sup>270</sup> Interbrand. *ICA. Territorio Visual*, Ciudad de México, D.F., 2014, p. 4

<sup>271</sup> *Ibid.* p. 8



Otro elemento del sistema gráfico que cobró relativa importancia fue la tipografía corporativa. Tenía que encontrarse una que expresara por un lado el carácter funcional y experimentado de la marca y por otro, el enfoque emocional que quería comenzar a posicionar entre sus diversos grupos de interés. El asunto se resolvió combinando dos tipografías distintas y definiendo el uso concreto que tendría cada una de ellas. La *consistente*, una tipografía de contornos más duros, se emplearía siempre que se tratará de textos que hablaran sobre la parte dura y concreta del negocio, palabras como infraestructura, activos, experiencia etcétera se escribirían con ella.

## Consistente

FS SINCLAIR REGULAR

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

FS SINCLAIR LIGHT

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

FS SINCLAIR MEDIUM

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

FS SINCLAIR BOLD

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

FS SINCLAIR LIGHT ITALIC

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

FS SINCLAIR MEDIUM ITALIC

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

FS SINCLAIR BOLD ITALIC

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/%\$@

273

La *cercana*, una tipografía cursiva de contornos suaves, se emplearía siempre que se tratara de textos de contenido en relación con los beneficios generados a la gente por el desarrollo de proyectos de infraestructura así

272 *Ibíd.* p. 9

273 *Ibíd.* p. 13

como el componente humano de los mismos, pues finalmente eran hechos por personas.

## Consistente & Comunicativa

*FS Sammy*  
AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn  
OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz  
1234567890!;?/£%\$.@

274

Así, la suma de ambas tipografías conseguiría el resultado buscado “el uso que damos a la tipografía debe estar alineado a la marca. Nuestros mensajes siempre deben comenzar hablando en un tono experto pero cerrando con un tono humano y cercano. Nuestras dos tipografías nos ayudan a enfatizar ambos tonos de acuerdo a la personalidad de cada una”. P . (Uso tipográfico)

### Experta + Cercana

FS Sinclair es una tipografía cuadrada, sólida, precisa, nos habla de una construcción planeada y bien estructurada.

FS Sammy es una tipografía script cuyo trazo evoca la escritura humana, lo que nos permite dar un tono más honesto a los mensajes.

FS Sinclair: Experta

CONSTRUYENDO LOS HORIZONTES <i>del futuro</i>	TECNOLOGÍA Y COMPROMISO <i>al servicio del ser humano</i>
---	---

© 2014 ICA

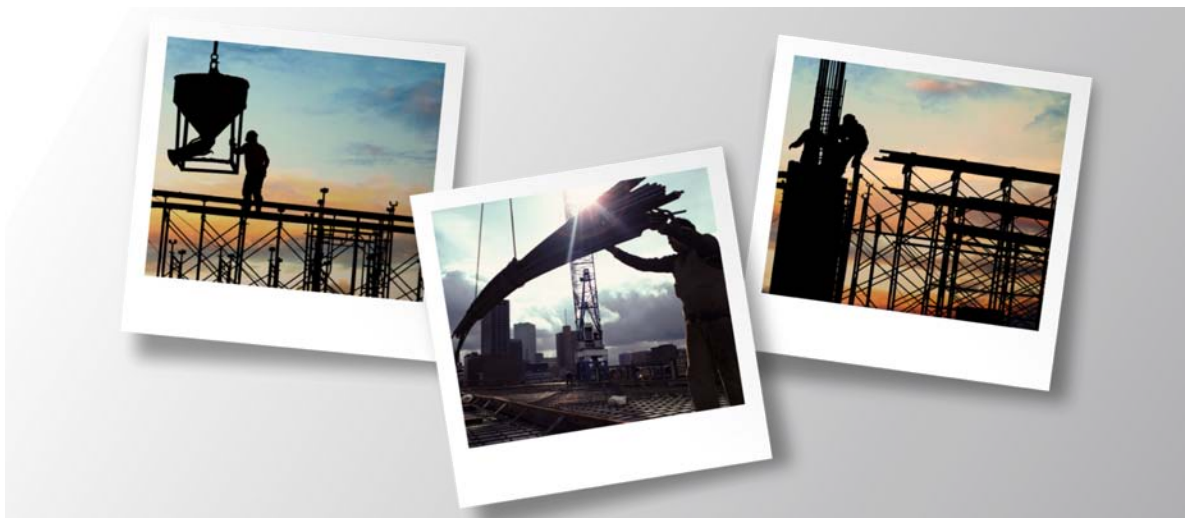
© 2014 Todos los derechos reservados. Aviso de privacidad 275

También se definió un estilo fotográfico específico. Las imágenes fotográficas debían integrarse al sistema como un elemento más que contribuyera a reforzar la personalidad de marca.

274 *Ibíd.* p. 14

275 ICA (2014). Brandcenter. Elementos básicos de marca. Tipografías corporativas. Recuperado de: <https://www.ica.com.mx/brandcenter/elementos.html#tipo>

El estilo fotográfico tenía que seguir los mismos parámetros que cada uno de los elementos anteriores, basarse en el enfoque de la estrategia de marca, reflejar el campo funcional de empresa experta y a la vez, la cercanía con lo humano. Por lo tanto en el estilo que se definió indicaba que “el centro de nuestras fotografías es la interacción entre la gente y la infraestructura. Predomina la silueta, el objetivo a contraluz sobre un fondo de colores vivos. El ser humano como el centro, el foco del objetivo.”<sup>276</sup>



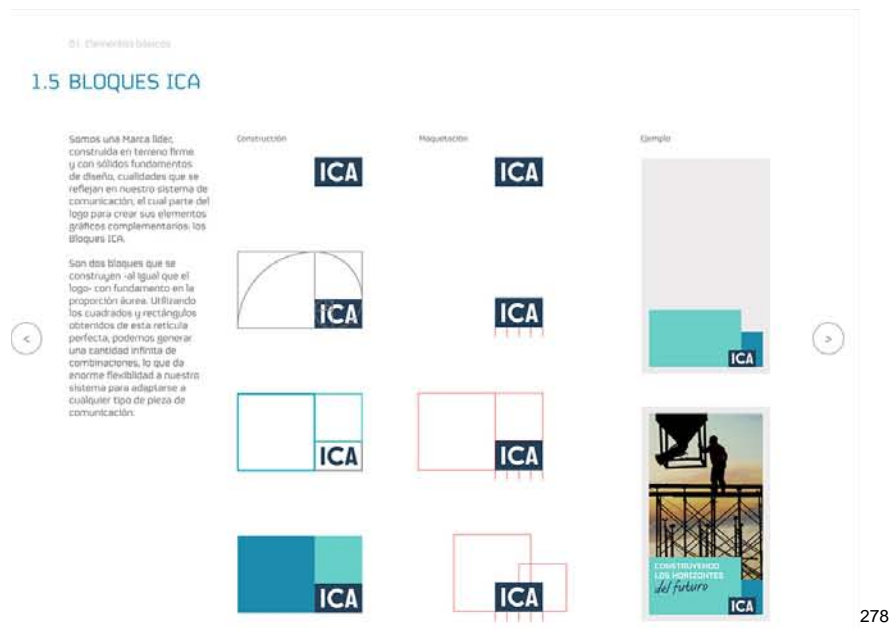
Finalmente se agregó un elemento más, novedoso también, y que funcionaría como soporte de un sinfín de sistemas/herramientas que se crearían con posterioridad; los bloques ICA. Estos elementos complementarios fueron pensados tomando como base los fundamentos del negocio, traducen los cimientos de cualquier proyecto que es el sello distintivo de la compañía y parten de la base de su logotipo.

“Son dos bloques que se construyen – al igual que el logo- con fundamento en la proporción áurea. Utilizando los cuadrados y rectángulos obtenidos de esta retícula perfecta, podemos generar una cantidad infinita de combinaciones, lo que da

---

<sup>276</sup> ICA (2014). Brandcenter. Territorio visual de marca. Estilo fotográfico. Recuperado de: <https://www.ica.com.mx/brandcenter/territorio-visual.html#estilo>

enorme flexibilidad a nuestro sistema para adaptarse a cualquier tipo de pieza de comunicación.”<sup>277</sup>



El principal objetivo de armar a ICA con un sistema gráfico sólido y consistente era llevarla progresivamente hacia la tendencia actual de las marcas, en las que uno sólo de sus elementos basta para identificarlas. El sueño sería entonces que con la sola presencia de alguno de ellos: la paleta cromática, la tipografía, el estilo fotográfico o los bloques, sus usuarios pudiesen identificar que se trataba de la experiencia ICA.

<sup>277</sup> ICA (2014). Brandcenter. Territorio visual de marca. Sistema de comunicación. Recuperado de: <https://www.ica.com.mx/brandcenter/territorio-visual.html#sistema>

<sup>278</sup> *Ibíd.*

## 2.4. Discurso de veridicción: expresión de las relaciones de poder

*Desde luego no es fácil aceptar la realidad del monstruo amable puesto que en primer lugar no hay allí ningún monstruo, qué va a haber un monstruo allí donde el jefe y los compañeros de oficina lo reciben con abrazos [...] La presencia del monstruo es otra cosa, algo que se impone como en diagonal o desde el reverso de lo que va sucediendo ese día y los siguientes, ese monstruo es un monstruo en cuanto no es, en cuanto está ahí como una nada viva, una especie de vacío que abarca y posee...*

*Julio Cortázar*

En este contexto la estrategia de marca se convirtió en una legalidad indiscutible, es decir, se tenía en letra la ley, la regulación a la que sería necesario ajustarse para llevar a la compañía al lugar deseado, según lo que definía su proposición de marca.

“Desarrollando hoy los cimientos del mañana” se constituyó entonces como la frase inspiradora, inspiradora, pero más bien el soporte discursivo por el cual se haría circular esa nueva ley por la que se determinaba vivir y experimentar de ahora en adelante una cultura de marca.

En este sentido esta ley supone la construcción de un lenguaje que exprese las relaciones de poder a través de un discurso que es dictado para su interpretación, principalmente a los individuos que hacen la empresa, y por su puesto a aquellos con los que se relaciona e interesa consolidar una imagen positiva de marca. Los sujetos quedan así confinados a interpretar y en ese acto ser el efecto de un parlamento, una obra, en suma una textualidad para la cual brindaron información, pero de la que ellos no son los escritores. No son autores del discurso que los habla. El autor de ese escrito es de algún modo inlocalizable, pertenece al campo discursivo, no es adjudicable a ningún personaje particular. Ni siquiera podría decirse que a la dirección de la empresa, es decir no deja de existir su jerarquía o su posición en la estructura organizacional de la compañía, pero ellos mismos forman parte de ese

dispositivo que va circulando de un lado a otro, por el que son interrogados, se les presentan resultados, ellos los validan, pero forman y son también al mismo tiempo portadores de ese nuevo discurso que se origina.

La estrategia de marca a través de su proposición o promesa de marca ofrecía en los ejes vertical y horizontal, como lo denomina Joan Costa, el de la comunicación y acción, la directriz de la que tendrían que emerger a partir de ese momento todos y cada uno de los mensajes que la empresa produjera, para impulsar aquella estrategia actitudinal de alto impacto.

“Verticalmente están interconectados la Identidad y la Imagen. Horizontalmente lo están los Actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, el que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de "transformador" de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público.”<sup>279</sup>

Desde el más táctico hasta el más estratégico, no debía de existir ni un solo mensaje que en su variante textual y gráfica no continuaría el discurso de la marca. Dichos mensajes atravesarían a la organización de manera transversal e impelerían a los empleados a comportarse con base en una tipificación de acciones deseables. La estrategia de marca era la herramienta cuya función consistiría en ser una especie de filtro para la modelación del comportamiento de los individuos. “La palabra del poder crea mundos. Los mundos que se crean desde el lenguaje permiten asir y alcanzar el proyecto propuesto, comprender y discriminar [...] El orden que procura el decir expande y regula el hacer”.<sup>280</sup> En efecto, el discurso del poder tiene un proyecto y es justamente en él que la comunicación se inscribe como una de sus técnicas para operar su ejercicio.

En este sentido tal como señala Miguel Ángel Maciel la comunicación “resulta ser un agente mediador entre la cultura laboral y la organización del

---

<sup>279</sup> Joan Costa (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html#jc>

<sup>280</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 61



trabajo”<sup>281</sup> y a partir de una forma de ver el mundo “produce/construye sistemas de significado y sentido en los cuales aprehenda la realidad y la haga accesible al entendimiento y a la acción humana.”<sup>282</sup>

En cada una de las acciones realizadas como empleado de ICA y en su sentir, se les pedía: ten presente siempre los atributos de nuestra personalidad de marca y hazlo en línea con ella. Este requerimiento se puede entender en tanto que

“La consistencia de los componentes de la identidad que integran el "sistema", y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo.”<sup>283</sup>

En efecto el ejercicio de un estudio de marca de esta magnitud impulsado por el interés de una empresa en transformación nos ratifica que “la identidad corporativa es un "sistema" de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.”<sup>284</sup>

El primer paso que se dio en esta línea fue el lanzamiento de marca, con mensajes ya fabricados sobre la base de esta estrategia y los talleres de cultura de marca<sup>285</sup>, ambas iniciativas fueron el arranque de un

---

<sup>281</sup> Miguel Maciel. *Los usos de la información en la sociedad moderna y la comunicación organizacional como una forma simbólica de construir relaciones de dominación en Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 71

<sup>282</sup> *Ibíd.* p. 73

<sup>283</sup> Joan Costa (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html#jc>

<sup>284</sup> *Ibíd.*

<sup>285</sup> Los talleres de cultura de marca se diseñaron para impartirse en una primera etapa a cuatro grupos conformados por empleados que estuvieran en posiciones directivas, gerenciales y que tuvieran un buen grado de influencia con sus grupos de trabajo y en general con cualquier grupo de empleados. El objetivo de estos talleres era: 1º. Informar sobre el estudio y estrategia de marca ¿cómo surgió? ¿cuáles eran las necesidades para realizarlo? ¿qué beneficios ofrecía? ¿qué era una marca y por qué su importancia? ¿cómo es que una marca podía ofrecer valor a la empresa? 2º. Vincular, sensibilizar a este grupo de personas sobre la importancia de su vinculación, entusiasmo y apoyo activo en la transmisión de esta cultura de marca. La idea a resaltar en este rubro era la de que era preciso asumir la estrategia de marca y sus valores como su responsabilidad y hacerlos un éxito, todos ellos eran fundamentales en la construcción de esta marca renovada. 3º. Generar Embajadores de Marca: Luego de una serie de dinámicas grupales que promovían un entendimiento y procesamiento de la información que acababan

adoctrinamiento de estos sujetos en la novedad que se introducía en el registro simbólico de la empresa.

#### **2.4.1 Donde identidad corporativa y cultura organizacional se cruzan**

Decíamos antes que esta inclusión del aspecto de la imagen de la empresa tuvo varios efectos, el primero de ellos fue echar a andar un profundo estudio que ayudara a definir la imagen de la empresa, el replanteamiento de su marca, en tanto que se muestra que en efecto la marca genera valor pues ésta es la que modela y hace manifiesta la cultura organizacional de las empresas. Y en la economía neoliberal la cultura representa también un espacio de competencia económica, en los dos sentidos de la palabra, es decir en tanto que le compete y también en tanto que ahí se activa un mecanismo por el cual se compete.

Eso que se denomina experiencia de marca, va paulatinamente convirtiéndose en el eje rector en materias como compensaciones, beneficios, instalaciones, prestigio, etcétera. Y para los grupos de interés se traduce a veces en calidad, servicio, enfoque al cliente, estatus, responsabilidad social, etcétera. La empresa poco a poco va transitando a generar un valor de marca. Una buena actuación por parte de la empresa, validada por órganos independientes a ella y expertos en diferentes temas susceptibles de valoración (gente, sustentabilidad, seguridad de los empleados, diversidad, flexibilidad, prestaciones, sueldos, etcétera) suma puntos a su reputación y ésta a su vez la hace atractiva a los inversionistas. Si los inversionistas confían en el actuar singular de una empresa pondrán su dinero en ella. Y, si ponen su dinero en ella, el valor de la acción de la empresa aumenta y con ello, todos los inversionistas ganan.

Entonces, el siguiente efecto que surge como consecuencia de esta estrategia de marca es la redefinición de la cultura organizacional, ese vector central que aparece anudando identidad e imagen y los actos y los mensajes.

---

de recibir, este grupo de colaboradores firmaba un documento simbólico en el que se comprometía a asumir como su propia responsabilidad la tarea convertirse en un guardián de la marca y vigilar y contagiar a los otros, ya fueran miembros de su equipo, ya empleados con los que se relacionaran eventualmente, su entusiasmo por participar de esta nueva cultura que traducía la evolución de una gran compañía.

La cultura organizacional habla de la empresa, pero sobre todo y principalmente, habla de una marca.

En este horizonte nuevas interrogantes aparecen. Antes de poner en marcha de manera masiva y ya no sólo dirigidos a los actores estratégicos -alta dirección de la empresa en quienes se enfocaron los talleres de cultura de marca- los mensajes que atravesarían la organización de manera transversal y que ayudarían a fabricar en los empleados a los individuos de *una sola ICA*, había que resolver otra serie de preguntas ¿Cómo saber si de los diferentes grupos que hasta ese momento habían recibido la información sobre esta nueva estrategia de marca la han comprendido? ¿Cómo saber si la están transmitiendo y si lo que están transmitiendo se ajusta a las diferentes necesidades de los distintos grupos? ¿Cómo lograr que todos los colaboradores sin excepción se identifiquen con esta nueva identidad corporativa desde sus diferencias? No únicamente desde sus diferencias funcionales, sino desde las que suponen sus muy particulares maneras de pensar la vida ¿Cómo llevar a cada uno de ellos esta estrategia y lo más importante, hacer que la asuman como algo que los caracteriza y define y actúen en consecuencia guiados por estos preceptos? ¿Cómo involucrar a todos los miembros de la organización en esta nuestra proposición de marca para que cada uno de ellos la integre y represente adecuadamente en cada una de sus interacciones, para qué actúen de manera que no pueda negarse en ningún momento que son “gente ICA”? ¿Cómo garantizar que han comprendido la proposición de marca y lo que ella sintetiza? ¿Cómo hacer que la mantengan consciente en cada una de las acciones que realizan en su día a día?

Estas preguntas señalan la necesidad de la creación de una nueva estrategia de saber que permita responderlas para hacer una adecuada intervención en los sujetos, en los que serán los principales portadores y representantes de este poder de marca, mecanismo de competencia. Al diseño de una cultura organizacional concreta le corresponde también el diseño y fabricación de individuos determinados.

El EVP (*Employee Value Proposition*) es la propuesta de valor diferenciada que una empresa específica le hace a sus empleados o a quienes quiera atraer o se sientan atraídos hacia ella. De acuerdo *Towers Watson*<sup>286</sup>, la Propuesta de Valor Diferenciada:

“Define lo que es ofrecido por una empresa a cambio de la productividad y el desempeño de un empleado.

Pone el foco más allá de la compensación como la razón principal para trabajar en algún lugar

Son las razones centrales por las cuales la gente elige comprometerse con una organización

Es la "experiencia integral" que se ofrece a los empleados en materia de recompensas y beneficios así como oportunidades de desarrollo profesional y de los elementos más intrínsecos como el estilo de dirección, ambiente de trabajo y la cultura.”<sup>287</sup>

Dicha propuesta se sintetiza en lo que una compañía ofrece a un empleado o posible candidato a serlo, como “*experiencia organizacional*” en términos de organización, gente, trabajo, oportunidades y recompensas y; las expectativas que ella tiene sobre sus colaboradores o quienes aspiren a serlo, en materia de competencias, desempeño, auto-inversión en su capital humano, valores y comportamientos y la vivencia de marca. Operando sobre todos estos dominios se va configurando la cultura de la compañía.

La propuesta de valor diferenciada para el empleado, viene a ubicarse como la plataforma de soporte a través de la cual se hará posible que cada empleado viva “esa experiencia integral” clave para alcanzar la meta de negocio fijada. Una base que será otra de las microestrategias que figuran en

---

<sup>286</sup> Towers Watson es una empresa líder que presta servicios profesionales a escala global y ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño por medio de una administración eficaz de personas, riesgos y capital. Con 16.000 asociados alrededor del mundo, ofrecemos consultoría, tecnología y soluciones a los temas de negocios en las áreas de beneficios, administración del talento y remuneración, así como administración del riesgo y capital. Esta consultoría fue la elegida por ICA para desarrollar una estrategia de cultura organizacional que estuviera alineada y tradujera la estrategia de marca.

<sup>287</sup> ICA. *EVP Overview Presentation*, Ciudad de México, D.F., 2015

la diagramación de poder, que la ayudarán a apuntalarse como una más rentable y competitiva a nivel global y al respecto advertía lo siguiente “sólo vamos a tener éxito si los empleados se comprometen plenamente con nuestra nueva dirección estratégica.”<sup>288</sup>

Para su diseño, la propuesta de valor al empleado tomó también como punto de partida el contexto de transformación de la compañía que ya hemos revisado, pero tomó sobre todo como coordenadas que guiaron el desarrollo de su investigación la clara definición sobre la experiencia de marca que la compañía había determinado promover, puesto que esta condensaba como ya lo hemos revisado en el apartado anterior, la perspectiva interna: misión, visión y valores; el entorno competitivo: el posicionamiento de marca y su personalidad; y la perspectiva externa: público objetivo, necesidad no satisfecha y criterios de elección.

Esto muestra el modo en que se articulan por un lado, la estrategia del saber de marca, con la iniciativa estratégica de la propuesta de valor diferenciado para el empleado, encomendada al área de capital humano -en la medida en la que es ella la gestora de los portadores de ese capital (los trabajadores)- para que produzca el saber que indicará cómo instruir a los suyos en la realización de esa “experiencia integral”, pues en la medida en que se realice internamente se realiza también de cara a los grupos de interés exteriores a la compañía. Es en la interacción con ellos que se pondrá en juego toda esta programación de los modos de relación.

La propuesta de valor al empleado se dirige hacia distintos dominios. Como ya lo hemos explicado abarca la revisión de los salarios y beneficios, de las estrategias de atracción de talento, de los programas de capacitación, de los planes de crecimiento y desarrollo, etcétera y efectivamente todos ellos apuntan hacia un mismo punto: el sujeto. Son los colaboradores quienes se constituyen como el lugar de intervención.

---

<sup>288</sup> *Ibíd.*

Por ello se hacía perentorio iniciar el proceso de formación de los colaboradores en esta nueva doctrina, instruirlos e impelerlos a involucrarse en la vivencia de la experiencia ICA.

De ese modo se emprendió una nueva investigación cuyos resultados permitirían definir una matriz que condensaría en un solo esquema una nueva legalidad, la de la transformación y modelación de la cultura y de la diversidad de sus individuos, convertir esa constante diferencia en una uniformización sistemática, que paradójicamente los diferenciará de la competencia. Es decir, fabricar iguales, para ser una masa con atributos diferenciados de la competencia.

La propuesta de valor diferenciado para el empleado es una vía y en el acta de esta iniciativa estratégica figuran 5 puntos que lo ratifican:

1. ICA se enfrenta a un mundo globalizado en donde la competencia es cada vez más fuerte, los inversionistas son cada vez más cautelosos respecto a dónde depositan su dinero y los clientes más exigentes respecto a con quién realizan negocios.
2. ICA definió un nuevo modelo de negocio para el que requiere contar con una fuerza laboral experimentada, profesional y comprometida que le permita garantizar la continuidad del negocio y diferenciarse de otras empresas del ramo.
3. Se requiere ofrecer una “propuesta laboral” que nos distinga para fortalecer el posicionamiento de nuestra identidad como empresa y así convertimos en un empleador de elección para atraer y retener al talento necesario que de soporte a la continuidad del negocio.
4. La empresa se encuentra en un momento de transformación organizacional. Requiere personal específico que con base en el EVP se adapte a las necesidades que ICA ha definido en términos de conducta y comportamientos, así como de conocimientos y competencias para mejorar las relaciones ICA-clientes y favorecer al liderazgo y éxito de la empresa.
5. Es necesario favorecer el desarrollo e innovación de la gente mediante un liderazgo más horizontal y una cultura de alto desempeño.<sup>289</sup>

---

<sup>289</sup> ICA. Dirección de Planeación Estratégica, *Acta Iniciativa Estratégica*, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F., 2015

La metodología consistió en analizar datos que sobre “el capital humano” la organización ya había generado en años anteriores a través de la aplicación de otras técnicas de investigación a su cuerpo institucional, como la Encuesta de Compromiso UNO x UNO (2013)<sup>290</sup>, Encuesta de pulso UNO x UNO (Agosto 2014), adicional generó nuevas entrevistas de liderazgo, grupos de enfoque a empleados, perspectivas del reclutador y analizó los datos de gestión del desempeño.

Fuera de ICA se tomaron como base del análisis los Estudios de Gestión de Talento y Recompensas y el Global de la Fuerza Laboral realizados en 2014 por la consultora Tower Watson, así mismo se utilizaron los Datos de la Encuesta sobre Fuerza Laboral en el Sector de la Construcción en México 2014 y la Encuesta de Estudiantes ¿Qué quieren los millennials?, realizada por Universum<sup>291</sup>. No es objetivo de este trabajo hacer una revisión exhaustiva de los resultados, pero si presentar la diagramación que se generó luego del análisis de todo lo anterior.

Podríamos pensar a esta estrategia de la Propuesta de Valor Diferenciada al Empleado como una especie de *vitalpolitik* que pretende en apariencia suavizar entre su capital humano el aspecto mecánico y frío de la competencia que es el principal motor de su dirección estratégica, pero por la que sin embargo, se pone en marcha esa microfísica del poder en la que cada actor devendrá sujeto efecto de poder, sujeto efecto del lenguaje que expresará estas relaciones de poder sin llegar siquiera a advertirlo.

---

<sup>290</sup> Una de las herramientas para impulsar esta cultura organizacional de alto desempeño y liderazgo de vanguardia es la Encuesta de Compromiso UNOXUNO, que por primera vez se llevó a cabo en ICA en agosto de 2011, y la segunda edición en 2013. Mediante este mecanismo fue posible identificar aquellas palancas de atracción, retención y desarrollo, tanto en cada Unidad de Negocio como en las áreas funcionales, para conocer la opinión de la gente sobre su experiencia de trabajar en la empresa y su deseo de permanecer en ella, así como comprender mejor los retos y las oportunidades que ICA tiene como compañía y empleador.

<sup>291</sup> ICA. *EVP Overview Presentation*, Ciudad de México, D.F., 2015

## 2.4.2. La potencia comunicativa

El arte de gobierno en las empresas ha encontrado en la comunicación y en particular en la comunicación organizacional un saber que le ha resultado altamente útil en las tareas de producción, reproducción y distribución de discursos originados en una razón económica de poder, para la cual, como hemos visto, incluso los discursos de bienestar para los empleados muestran estar atravesados en primera instancia por un objetivo económico y de competencia. Por su parte, la comunicación organizacional en esta red de relaciones de poder ha encontrado un amplio campo sobre el cual poner en práctica sus postulados y desplegar libremente su potencia para producir efectos “controlados” sobre los sujetos.

En este marco, la comunicación pone de relieve todo su potencial y su valor como saber mediador y estratégico. Porque... cómo media la comunicación en las interacciones comunicativas sino es partir del campo del lenguaje, de los diversos referentes que éste le proporciona, generando un sentido que cohesione a una multiplicidad de personas, que las encamine a la acción, que las empuje a fundir sus capitales con los de la empresa, con la finalidad de “consolidar una imagen interna y externa dirigida a producir una identidad flexible y resistente, una capacidad de operación adaptable a las condiciones estructurales y coyunturales del entorno.”<sup>292</sup>

Y esta fundición de capitales, como hemos expuesto, va más allá de los bienes culturales. El objetivo de intervención es todavía más penetrante, el ideal es producir “*sujetos marca*” -*Todo México es territorio Telcel*” “*Yo soy Palacio*”, dicen las publicidades ¿no?- cuya sujeción al discurso definido se extienda mucho más allá de la propia organización, a la vida misma de los empleados, incluidos los líderes, es decir todo el conjunto de individuos que participan de esa economía de poder.

Y aunque Diego Juárez señala que esta conversión de los bienes culturales en capital de la organización significaría

---

<sup>292</sup> Diego Juárez. Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 13



“interpretar las intuiciones y experiencias de los trabajadores; abrir espacio para el juego de sus conocimientos y sensibilidades; aceptar y dotar de condiciones de realización a los proyectos personales y grupales; aprender de sus posturas de resistencia al holocausto que ha significado la violencia simbólica y la política neoliberal agresiva de concentración económica; e, integrar sus estrategias grupales y personales a las empresariales en un esquema de ganancia, "de y para" todos.”<sup>293</sup>

podemos afirmar, de acuerdo a nuestra experiencia, que efectivamente en la empresa suceden algunas de estas cosas, pero no hacia la vía hacia propuesta por Diego Juárez. En efecto, en las empresas se abren espacios para recibir los conocimientos de los trabajadores, finalmente se trata de sus capitales y de la manera en que ellos los harán crecer al interior de la organización. Se instruye a los puestos gerenciales a que tengan una mayor apertura y escucha con sus subalternos para saber cómo se sienten en la empresa y proporcionarles los apoyos necesarios para continuar con su proyecto de crecimiento individual. Se conmina a los jefes a dar retroalimentación efectiva, tanto individual como grupal. Del mismo modo, a los subalternos se los invita a hablar, a expresar sus inquietudes, a denunciar sus inconformidades. El diálogo se promueve también para establecer con claridad los objetivos de cada posición en la compañía y entender la relación que guardan sus objetivos individuales con la estrategia global de la empresa. Asumiendo con ello, que al tener un enfoque concreto hacia sus objetivos se mejorará su desempeño y el de la compañía, en una relación de mutua ganancia.

En suma, se plantea a los trabajadores una proposición de ganar-ganar. Si la compañía va bien, eso significa que los empleados también,

“otro aspecto que tenemos que cuidar es el de nuestra gente. En esta etapa de cambios, ellos también se ven impactados por las modificaciones organizacionales. El nuevo convenio de trabajo que

---

<sup>293</sup> Ibíd. p. 13

proponemos para toda la organización se basa en el compromiso, de nosotros con los colaboradores y de ellos hacia nosotros.”<sup>294</sup>

Sin embargo lo que no habría que perder de vista, a riesgo de parecer demasiado insistentes en este tema, es que todo aquello que se configura en la empresa como un proyecto de ganancia compartida y de compromiso mutuo, no tiene por intención aquello que plantea Juárez, es decir, incluir lo singular de los sujetos -dado que la singularidad de ellos en las empresas existe en función única y exclusivamente de los objetivos de la misma-. El propio Juárez se pregunta si es posible hacer esto, “integrar las estrategias grupales y personales a las empresariales en un esquema de ganancia, de y para todos.”<sup>295</sup>.

¿En qué sentido es esto posible? Al respecto, el mismo Diego Juárez nos propone un escenario posible dentro de lo deseable, apunta

“en principio sobresalen dos intereses distanciados, en tensión pero no mutuamente excluyentes. Al contrario, se complementan y no necesariamente el crecimiento de uno debe hacerse a costa de la destrucción del otro. Inclusive esta manera de pensar es compatible con una estrategia prospectiva.”<sup>296</sup>

En nuestra opinión, efectivamente la empresa plantea a sus colaboradores y se plantea a sí misma, que el fundamento de sus relaciones se basa sobre una relación ganar-ganar. En esta dinámica y desde la perspectiva del pensamiento económico, no hay tal destrucción del otro, en tanto que se parte de la premisa de que el interés de todos es hacer de sus capitales un capital rentable.

Por ello tanto empresa como individuos tendrían que adherirse a este proyecto que reditúa en beneficios para todos. *Si tu trabajador elevas tu capital, contribuyes al objetivo del negocio y si yo empresa alcanzo mi objetivo*

---

<sup>294</sup> ICA (2015). Acerca de Nosotros. Recuperado de:  
[https://www.ica.com.mx/es\\_ES/web/ica/comprehensive-article#](https://www.ica.com.mx/es_ES/web/ica/comprehensive-article#)

<sup>295</sup> Diego Juárez. Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 13

<sup>296</sup> *Ibíd.* p. 14

*te beneficio a ti*. O incluso en los proyectos más contemporáneos, como aquel de la construcción de una experiencia de compañía<sup>297</sup>, en la que si se busca y promueve un bienestar del empleado, ello se hace en la medida en la que esto puede traer beneficios inmediatos a la empresa.

Esta relación ganar-ganar, es lo que tendría que ver con una suerte de correspondencia exacta e insoslayable entre los intereses individuales y colectivos, partir de la base de que el interés al final de cuentas, podría ser el mismo para todos, para el hombre económico y para la población económica, esa sociedad civil en que se inscribe.

Entonces, desde este método de pensamiento -el neoliberal económico- respondería a la pregunta de Juárez: sí, si es posible, siempre y cuando esas estrategias tanto grupales como personales se sometan a los condiciones empresariales de rentabilidad y crecimiento. En este sentido, si las estrategias personales, es decir, si los anhelos, sueños, aspiraciones de los trabajadores en su individualidad coinciden con este proyecto neoliberal, seguramente tendrán menos inconvenientes en ver en esto una circunstancia en la que efectivamente ellos ganan tanto como la empresa y es que para eso se producen y ponen en relación los saberes y técnicas necesarias para que los sujetos participen de su propia sujeción sin que la sientan, sin que la vivan como algo que les es impuesto desde fuera de ellos. Pero ¿y si no?. Si están en ese espacio empresarial por otras razones, si sus anhelos no coinciden o si se revelan ciertas cosas que les muestran la lógica operativa de la empresa, quizá ahí la cosa ya no pueda resolverse de manera tan sencilla.

No obstante, de manera general podemos plantear que existe una contradicción inherente e imposible de salvar, al menos en una organización empresarial, para poder pensar y practicar la comunicación desde una perspectiva como la planteada por Diego Juárez “ecológico existencial de la comunicación”<sup>298</sup> y eso se debe a que es precisamente la empresa el primer retoño del arte neoliberal de gobernar y la concepción que tiene de lo humano es una esencialmente económica, no puede pensar lo humano más allá de

---

<sup>297</sup> Véase apartado Campus ICA p. 100

<sup>298</sup> *Ibíd.* p. 13

éste ámbito. En este sentido las prácticas empresariales traducen una razón de poder engendrada en el neoliberalismo económico, no al margen de él y mucho menos en contra suya.

Dicha imposibilidad no obedece a un asunto de voluntad o voluntades, sino a un asunto de lógica de pensamiento, de episteme por decirlo así. La puesta en ejercicio de una concepción tal de la comunicación encuentra o se topa con su límite en su intento por realizarse, en la contradicción lógica que entraña un sistema de pensamiento que ubica lo humano como un asunto puramente económico, un *homo oeconomicus* o sujeto económico.

Esto nos lleva a pensar que la reflexión sobre la comunicación organizacional no se ubica necesariamente ahí entonces, sino en no perder de vista que todo esto se desarrolla no fuera de esa política neoliberal que señala Juárez, sino que es su condición, es el resorte que activa cualquier iniciativa de cambio en una institución empresarial, pero aún fuera de ella en nuestra vida diaria. Es una razón de poder que definitivamente sobrepasa a las instituciones y a los sujetos.

Para ser claros, la comunicación enmarcada en un método de pensamiento como este no puede hacer otra cosa sino operar como una técnica disciplinaria. Una técnica que resulta altamente efectiva en tanto que conduce y articula por toda la superficie sobre la que se tejen las relaciones de los individuos, el conjunto de técnicas-saberes que la economía de poder hace pasar a través de los sujetos. Y, ciertamente, siguiendo la reflexión de Maciel “creer que la comunicación organizacional puede ubicarse en el terreno del mejoramiento de los seres humanos a nivel de mayor sensibilidad o razonabilidad en la interacción cotidiana es en cierta forma un aspecto ideológico que se ha creado a final de este siglo para sostener la dominación.”<sup>299</sup>

---

<sup>299</sup> Miguel Maciel. *Los usos de la información en la sociedad moderna y la comunicación organizacional como una forma simbólica de construir relaciones de dominación* en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 74

Este tipo de estrategias más que suavizar un aspecto ya larga y duramente criticado que es el de la maquinabilidad, frialdad, pragmatismo del pensamiento capitalista, lo que hacen más bien es volverlo más inaccesible.

Quizá sea por ello que resulta fundamental entender ese viraje que introduce el neoliberalismo norteamericano en su modo de concebir al *homo oeconomicus*, pues al inscribirlo como el único dueño, propietario, empresario de esa relación cíclica de consumo-producción-satisfacción-producción-consumo-satisfacción.... lo que consigue –aunque sólo de manera parcial y eso lo exploraremos en el siguiente capítulo- es hacer más invisible el mecanismo por el cual, de cualquier manera él queda alienado y ahora ya no solamente a su fuerza de trabajo, sino que se encuentra dependiente de múltiples mecanismos entrelazados e inaccesibles para él que determinan amplios dominios de su vida y de los cuales se lo hace sentir como el único protagonista, decía Foucault, la sociedad y sus individuos se desplazaron de una sociedad sometida a la dinámica de supermercado para someterse a la dinámica de la competencia, y ahora parecería que el mecanismo que somete es el de las experiencias de marca, que no son otras cosas más que experiencias de satisfacción.

En este marco de empresa y en relación a una cultura de marca por ejemplo, la función que adquiere la comunicación, como ya lo vimos, es la de traducir un modelo conceptual de la marca de la que se trate, a discursos (identidad corporativa), a través de los cuales, ella pueda manifestarse con todo su esplendor.

Transportando esos discursos y haciéndolos penetrar en los actores de las interacciones comunicativas que van desde los empleados hasta los clientes y comunidades en las que una empresa desarrolla sus actividades, en todos y cada uno de sus puntos de contacto de ser posible. “Los materiales con los que la mente configura la imagen son los estímulos, significados y valores que la empresa emite y suscita en el público. Todos estos materiales han de poder

ser reconocidos y asociados entre sí, es decir, identificados y recordados estableciendo un discurso coherente”<sup>300</sup>.

Este discurso se tejerá e instituirá como el discurso de veridicción que orientará el hacer y pensar de cada uno de los individuos que conforman la empresa para que en su actuar con los diferentes grupos que la empresa identifica como de “su interés” activen el mecanismo por el cual el discurso producirá la realidad específica de la empresa y permitirá reproducirlo en aquellos a los que afecta para hacerlos sujetos efecto de esos discursos, sujetos efectos de poder.

La comunicación será el soporte primordial, en tanto que enlace, en esa formación, ordenamiento y cohesión de los elementos discursivos novedosos que se introducirán como efecto de la renovación de una compañía. La comunicación se vuelve más que relevante en la medida en que se entienda que el discurso es el vehículo de la ley.

De este modo el saber comunicativo le ofreció a la economía de poder un dispositivo formidable para actuar a nivel de ordenamiento y confección de comportamientos definidos sobre la base de identificación a representaciones comunes o relatos comunes, operado todo ello a través de la producción y reproducción de discursos concretos. “La comunicación opera aportando datos, que pueden ser más o menos novedosos, y encuadrándolos en modelos de percepción o representaciones que los dotan de sentido. Este proceso se concreta en relatos que tienen un soporte material”<sup>301</sup>.

Así, la práctica comunicativa en las empresas inscritas en un arte neoliberal de gobernar a los hombres, ha devenido también uno de esos saberes que se articulan en una relación de complicidad con el poder, proporcionándole herramientas o dispositivos necesarios que le faciliten seguirse ejerciendo y continuarse en los cuerpos que lo reciben.

---

<sup>300</sup> Joan Costa (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html#jc>

<sup>301</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001 p. 57

Por ello la comunicación dada su potencia para coordinar acciones, para investigar las resistencias culturales de los miembros de una empresa-organización, para encauzar grupos hacia una meta en común, hacia una misma dirección, por su efectividad para el ahorro de recursos y energía vía las interacciones comunicativas, es decir, vía la promoción de un comportamiento más orientado a lo comunicativo y por apuntar y tocar muy de cerca -parcialmente diremos nosotros- justamente a ese elemento altamente ambiguo, enigmático, voluble, contradictorio y resistente en las organizaciones, que es lo humano, ha demostrado ser un saber que se ha abierto paso, hasta ocupar un lugar estratégico y privilegiado en la diagramación del poder. La comunicación, en tanto sistema, en efecto pone en movimiento a los discursos y con ellos afecta a los sujetos que los reciben.

La comunicación organizacional en la empresa es la técnica de control que permite a las relaciones subyacentes de poder producir y poner en ejecución los mecanismos discursivos a través de los cuales se hace posible la sujeción y dependencia de los cuerpos. Interviene como técnica que permite unificar bajo una sola identidad a una multiplicidad diversa. Ella permite, por lo menos a nivel simbólico, uniformar a una cantidad de sujetos distintos, vía el contenido de los relatos prescritos para las conversaciones.

En este sentido coincidimos con Miguel Ángel Maciel cuando nos muestra que la comunicación organizacional es un instrumento eficaz para sostener las relaciones de dominación. Y quizá con la salvedad de que en el arte neoliberal de gobernar se responsabiliza al sujeto de su propia dominación y explotación, por lo demás hallamos concierto en lo que respecta a la construcción de un plano simbólico desde el que se intenta configurar una estandarización de los sujetos.

“Las relaciones de dominación se pueden establecer y sostener si se construye en el plano simbólico, una forma de unidad que abarque a los individuos en una identidad colectiva, sin tomar en cuenta las diferencias y las divisiones que puedan separarlos.

Una de los aspectos que se derivan de la unificación es la llamada estandarización que se refiere a las maneras en como se homóloga la

identidad y la visión de las personas en un sólo conjunto de principios, es decir, cuando los empleados como entidades e identidades distintas tienen que ajustarse a la misión concreta del lugar donde ejecutan sus actividades, haciendo que todos respondan y asimilen lo mismo en pro de un proyecto fincado en su racionalidad.”<sup>302</sup>

No obstante no se trata solamente de que el sujeto del poder hable y los otros sean hablados “en una organización el orden es –o se pretende que así suceda- estipulado fundamentalmente por el poder: él es quien habla, los otros son hablados. Habla el sujeto de poder y con su habla sujeta a los otros”<sup>303</sup>, sino que, si entendemos a la organización como una conversación, podemos decir que cada uno de los sujetos que participan en esa conversación es un sujeto efecto de los discursos del poder, incluidos quienes lo producen. De hecho sí, los sujetos son hablados, pero no en tanto una relación clara de dominación amo-esclavo, en la cual cada una de las posiciones es fácilmente identificable, lo que no exime el hecho de que los amos sigan reclamando su lugar.

En este arte de gobernar neoliberal que, la tecnología empresa continúa en su cuerpo institucional, la figura de Amo que produce el discurso se diluye y se difunde entre todo el conjunto de sujetos. Es decir que, cada sujeto al ser efecto del lenguaje, en su acto discursivo deviene un sujeto efecto de poder, que en su actuar, realiza la misma lógica de poder que lo atraviesa sin que sea capaz de advertirlo. En este sentido sí, la comunicación adquiere un carácter instrumental, pero que no va de un Hablante a un hablado, sino que se distribuye por todo el tejido de cuerpos que la empresa constituye convirtiéndolos en sus interacciones comunicativas en sujetos efecto de poder, sujetos finalmente efecto del lenguaje. Es como planteábamos al inicio de este apartado, las posiciones directivas orquestan, solicitan y aportan

---

<sup>302</sup> Miguel Maciel. *Los usos de la información en la sociedad moderna y la comunicación organizacional como una forma simbólica de construir relaciones de dominación* en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006, inédito. p. 75

<sup>303</sup> R. Serrano, J. Pérez, F. Mendoza, X. Ávila, M. Revilla. *La organización habitable*, México, Fecha Publicación, 2001 p. 59



datos para la construcción de una marca, pero ellos también terminan capturados por un discurso que los habla y que ya no les pertenece.

Por ello podemos decir que la comunicación organizacional funge en este contexto empresarial como esa práctica que aparece como atravesándolos, haciéndolos circular entre los actores de la institución y posibilitando su apropiación y reproducción por parte de los mismos, “el mecanismo positivo funcionará plenamente en el lenguaje de todos los días, y éste lo fortificará sin cesar con relatos nuevos. El discurso pasará a ser el vehículo de la ley.”<sup>304</sup>

Y quizá la cuestión más importante a discutir es si acaso esto le resta o no felicidad a los empleados, si los hace más o menos desdichados, pero es que ¿Cómo podría el individuo rebelarse a ese mecanismo invisible si, a fin de cuentas, lo convierte en productor no de mercancías o servicios, sino que lo convierte en el productor de su propia felicidad? ¿Cómo podría rebelarse a la condición que forzosamente tiene que cumplir cuando finalmente es para alcanzar su propia libertad y satisfacción? Es este “nuevo” modo de alienación el que se pone en operación y queda encubierto bajo esa forma de pensamiento que le hace creer al sujeto que si hallar su felicidad es lo que quiere, es a esa lógica a la que habrá de comprometerse.

Es tal vez por ese mecanismo que no deba resultar tan sorprendente que más que infelices una gran cantidad de sujetos se encuentren más bien “felices” o al menos creyendo que lo son, habitando esa forma empresarial y su experiencia en las empresas. Se trataría en todo caso de una felicidad que se manufactura para el hombre económico, la que radica en producir su satisfacción y bienestar en su posibilidad de libertad económica y actividad de consumo y tal vez de hecho no sólo no sean tan desdichados con ello sino que la demanden como algo necesario en su estatuto de empresarios de sí mismos. No obstante la experiencia nos demuestra que ello no es necesariamente así, sino que tal vez ni la causa de, ni su desdicha misma sean evidentes para ellos.

En un orden en el cual un hombre se inscribe estando sujeto a este complejo

---

<sup>304</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 131

engranaje de relaciones de las cuales no se podría decir ni que esté advertido ni que alcance a verlas, se hace necesario recurrir a otro método de pensamiento para poder abordar el asunto de la felicidad en espacios dulcemente carcelarios. “En esta humanidad [...] efecto e instrumento de relaciones de poder complejas, cuerpos y fuerzas sometidos por dispositivos de “encarcelamiento” múltiples, objetos para discursos que son ellos mismos elementos de esta estrategia, hay que oír el estruendo de la batalla.”<sup>305</sup> ¿Y cómo escucha ese estruendo? En ese otro discurso o conversaciones que no escapan a las relaciones de poder pero que surgen sobre su misma superficie como enigmas.

Consideramos que si el poder relanza una y otra vez sus interrogantes a fin de perfeccionar sus mecanismos es porque cada cierto tiempo éstos muestran alguna fisura, algún desperfecto que deja incompleto su afán de hacer de los cuerpos una especie de muertos vivientes y si esto sucede así es porque su sueño se dirige a una especie de anestesiamiento de la pulsión humana, aquella que el psicoanálisis se ha encargado de mostrar que es indomesticable.

---

<sup>305</sup> Michael Foucault, *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009, p. 359

### 3. Sobre la habitabilidad en la empresa

*Soy la escena viva por la que pasan  
varios actores representando varias  
piezas.*

*Bernardo Soares (Fernando Pessoa)*

#### 3.1 De lo habitable a la inexorable dependencia

Y bien, ahora podemos decir que la imposibilidad para ubicar en la potencia de la comunicación un saber que contribuyera a la generación de espacios organizacionales más armónicos en los que tuvieran cabida las diferencias, es una imposibilidad lógica. Si hay una concepción de felicidad en el ámbito empresarial, ella está vinculada estrictamente con la felicidad que proporciona la producción del ingreso obtenido por los hombres, para acceder a una anhelada “libertad” económica por medio de la cual se inscriben en la actividad de consumo que les otorga el lugar que han sido llamados a ocupar: empresarios de sí mismos.

En un orden en el cual un hombre aparece como siendo esencialmente económico en una red de relaciones dominantes que tiñen con este aspecto cualquier tentativa que sugiera algún bienestar para ellos, difícilmente podría tener cabida en algún sitio la cuestión de una felicidad sustentada en su propia singularidad. Hemos visto hasta aquí que la imposibilidad de la práctica comunicativa para lograr aquello que Diego Juárez nomina la comunión de las diferencias, radica en principio en una imposibilidad lógica que atañe a un método de pensamiento sustentado en la utilidad y rentabilidad -por cierto desechable- del capital (humano también). Se trataría de una imposibilidad que tiene que ver con una encrucijada epistémica por decirlo así.

La comunicación organizacional en la empresa se encuentra limitada a su posibilidad de técnica de poder, levantándose por esta razón frente a ella una gran barrera que le impide llegar más lejos en la configuración de espacios en los que tuvieran cabida las diferencias, los sueños particulares de los miembros de la misma, sus rarezas y extravagancias o bien, la irrupción de creatividades que no estuvieran dirigidas hacia el camino inevitable de su aspecto funcional.

Pero en este sentido podemos asegurar que el fracaso no es solamente de la comunicación, sino de cualquiera de las técnicas que se echan a andar para conseguir que los sujetos se queden tranquilos con los modos de vida pensados y fabricados para ellos.

Y justo aquí, atendiendo a todos esos esfuerzos de que se vale la empresa para mantener un estado óptimo de la maquinaria, dos preguntas se abren: ¿cómo es posible que al abrigo de un método de pensamiento como el que estamos revisando, las organizaciones puedan en alguna medida guardar cierta habitabilidad? ¿Qué es lo que permite de todos modos a los sujetos habitarlas?. Y más aún, hasta construir lazos que la propia dinámica del poder en principio excluiría por su propio modo de pensar la vida. ¿Lazos de solidaridad, amistad y fraternidad en una dinámica que no promueve más que la pura competencia y suave aniquilación del otro?

La segunda tendría que ver con tratar de responder por qué si las disciplinas pueden llegar a ser tan efectivas en su intervención a los sujetos, el poder tiene que volver a lanzar una y otra vez su pregunta: ¿cómo ejercerlo?. Dando con ello lugar a toda una serie de transformaciones en sus aparatos y en la producción de saberes y sujetos que tienen lugar en este proceso.

Formular algunas tentativas de respuestas o aproximaciones, definitivamente no es sencillo. En nuestra opinión, nos atreveríamos a decir que es justamente porque se trata de algo de lo estrictamente humano, lo que el poder busca una y otra vez apresar, que falla. Y que es al mismo tiempo porque es algo de lo medularmente humano que se trata, que algo habitable se construye. Es en esta línea que iremos desarrollando nuestro análisis final por el cual, opinamos, se abre una posible lectura a ambas interrogantes.

En primera instancia podríamos hablar quizá más que de habitabilidad de necesidad, como una condición esencialmente imprescindible. Es decir que, sería inevitable, de una forma general, que los sujetos pudieran vivir independientes de las estructuras materiales y simbólicas con las cuales el mundo los recibe. Dado que, aunque constriñen, regulan, sancionan, determinan y modelan su existencia, producen también, en mayor o menor

medida, lo que Judith Butler nomina “las condiciones intersubjetivas e infraestructurales de una vida vivible”<sup>306</sup>. Ante estas últimas, sostiene la filósofa norteamericana, raramente nos revolvemos, sino que por el contrario “buscamos hacerlas más justas, más igualitarias y más propicias”<sup>307</sup>.

Es decir que esa dependencia hacia las estructuras que nos anteceden y que nos van a pre-formar, es llanamente inexorable, pero ello no necesariamente tendría porque contrariarnos, o al menos no en todos los casos, puesto que se trataría de ser dependiente de una red de relaciones de apoyo de las cuales un sujeto se vale para caminar a lo largo de su vida. No obstante nos dice Butler, estas condiciones infraestructurales que permiten a un grupo de individuos vivir una vida vivible –ese sería en realidad el ideal- los colocan al mismo tiempo en una especie de vulnerabilidad.

La vulnerabilidad es pensada por Butler como aquella circunstancia en la cual las condiciones infraestructurales para vivir una vida vivible no están por un lado, en alguna o varias dimensiones, respondiendo a las exigencias de los individuos o garantizando ese aspecto de vida vivible en diversos campos como lo político, lo educativo, económico, en el sector salud, de vivienda, etcétera. O bien, cuando esas condiciones digamos, no son suficientes, no satisfacen o no se ajustan a la particularidad de los individuos, exponiendo de este modo al sujeto a una región intermedia de vulnerabilidad. Pero es también debido a que esta circunstancia acontece, que surge la resistencia.

Una vía para pensar la vulnerabilidad, de acuerdo con la filósofa, sería en términos de normatividad de género. Esas normas que están constituidas por actos discursivos y que afectan a los cuerpos a los cuales normativizan, pero al mismo tiempo por medio de ese estado de afectación, de vulnerabilidad, les confieren una oportunidad para reformularlas. De este modo podemos vislumbrar que las relaciones de poder son afectadas igualmente por las luchas que sostienen aquellas minorías a las que interviene y que de algún

---

<sup>306</sup> Judith Butler. (Marzo de 2015). Vulnerabilidad y resistencia revisitadas. En G. Villegas (Presídium), Mesas de diálogo: Subjetivación Sur-Norte. Conferencia Magistral llevada a cabo en la Ciudad de México, D.F., México.

<sup>307</sup> *Ibíd.*

modo ante la inconformidad que experimentan con determinado estado de cosas, responden con resistencias que tienen como efecto la redefinición en los modos de articular y en consecuencia, de ejercer, esas relaciones.

Es importante entender que para Judith Butler así como para Foucault, la efectividad o afectividad, en el sentido de afectación, de los discursos no es algo que se pueda reservar únicamente al campo de la abstracción. En la producción y circulación de los discursos, quien resulta el principal blanco para ser atravesado y modificado por ellos, es el cuerpo de los sujetos. Dice Butler, “en relación a las normas interpelantes e infraestructurales, somos criaturas corpóreas que están en cierta medida expuestas a lo que nos han llamado y, dependientes de las estructuras que nos permiten vivir”<sup>308</sup> y continúa “de hecho la corporalidad depende de estructuras institucionales y mundos sociales más amplios. No podemos hablar de un cuerpo sin saber que sostiene (instituciones) a ese cuerpo y cuál puede ser su relación con ese sostén o su falta.”<sup>309</sup>

Para Judith Butler, la relación que existe entre la dependencia de las condiciones infraestructurales y la vulnerabilidad por esas mismas condiciones infraestructurales, en la que la dimensión de corporalidad, se ubicaría como ocupando un lugar intermedio, es imposible de disociar, “he propuesto [...] entender la corporalidad como algo que es tanto performativo como relacional, la relacionalidad incluye la dependencia de condiciones infraestructurales y de legados del discurso y del poder institucional que nos preceden y condicionan nuestra existencia”<sup>310</sup>.

De ese modo por ejemplo, el discurso puesto en circulación por cierta norma de género que prescribía, por un lado el acceso al contrato matrimonial únicamente a parejas cuyos miembros fuesen de distintos géneros y al mismo tiempo le confería, a partir de esta exclusividad-exclusión, su estatuto de normalidad, dejaría en un estado de vulnerabilidad a todos aquellos que, siendo del mismo sexo, quisieran acceder a ese contrato social. En primera y

---

<sup>308</sup> *Ibíd.*

<sup>309</sup> *Ibíd.*

<sup>310</sup> *Ibíd.*

última instancia aquello que es afectado son tanto la materialidad de los cuerpos de esos sujetos así como sus condiciones de subjetividad.

La empresa por su parte, en tanto que institución, funge como uno de los elementos de esas condiciones infraestructurales que de alguna manera permiten a los sujetos vivir, y la relación que se establece entre esa red de instituciones y los individuos es de una dependencia que parecería casi indisoluble. En este sentido, es por esa prescindibilidad infraestructural y la dependencia hacia ella, que la empresa se vuelve en algún sentido habitable y mientras las condiciones en la vida empresarial garanticen una vida vivible, o soportable podríamos decir, la relación se desarrollaría sin mayores inconvenientes.

Es el propósito de las técnicas de disciplina con las cuales se arma la empresa, hacer sentir, hacer creer a los individuos que la opción que ella representa es el único espacio, vía el recurso de la inversión y productividad de sus capitales, por el cual pueden acceder a una vida vivible, pero no limitando esta cuestión a su dimensión externa. Por el contrario, la empresa busca hacer sentir a los individuos que la vida vivible está al interior de ella misma, como ya lo revisamos ampliamente en el capítulo anterior.

En esta línea una empresa puede llegar a ser habitable a nivel de la eficacia de las técnicas de las que se vale para dinamizar las relaciones de poder, es decir, habitable a partir de esa condición intrínseca de dependencia, en la que las condiciones materiales y simbólicas se van haciendo cada más confortables para sus miembros. Otra lectura que podría hacerse a este respecto sería pensar esta condición de dependencia como una especie de servidumbre voluntaria, una servidumbre por la cual los sujetos más que sufrir o estar atormentados por su condición de sometimiento, exigen cada vez más recursos y beneficios para mantenerse comprometidos en ese vínculo de dependencia inexorable desde el cual reproducen cierta lógica de poder, y aunque resulte paradójico, si lo hacen así es porque en alguna dimensión pueden experimentar esa región de vulnerabilidad a la cual están expuestos.

Si pensamos a la vulnerabilidad como una condición constitutiva de los sujetos podríamos afirmar que produce tanto sometimiento como resistencia. Se somete como efecto de esa suerte de desvalimiento que de algún modo sabe que lo caracteriza y se resiste a ser capturado por completo por una performatividad, es decir por una forma de ser y de estar en la vida, que le viene impuesta desde fuera.

Aquí habría que ser muy cuidadosos, ya que no podría decirse que todos los miembros de una empresa experimenten esta condición de vulnerabilidad que generaría resistencia. Casi siempre se trata de una minoría, en contraste con la aparente tranquilidad con que la mayoría de los colaboradores parecen entregarse a esa relación de dependencia con la empresa, a esa, insistimos, servidumbre voluntaria, en la que se parecería reclamar a cada momento la existencia de un amo que garantizase mecanismos cada vez más cómodos para la existencia.

Por lo demás las tecnologías de poder están diseñadas para aprovechar, vía esa condición de vulnerabilidad, el reforzamiento de un lazo mucho más sólido de dependencia que de resistencia, evidentemente, pues su intención, como lo muestra Foucault, es la fabricación de cuerpos tanto más dóciles al tiempo que más útiles y productivos.

Definitivamente los discursos que se articulan sobre la base de una lógica de poder discreta y concreta, consiguen en mayor medida uno de sus principales objetivos: fabricar sujetos, millones de ellos obedientes y bien adaptados, esa es precisamente la condición necesaria para habitar los diversos puntos que se configuran como sostén y resorte de su sometimiento al desplazarse sobre la superficie de sus relaciones. No obstante no lo hace sin encontrar algún grado de resistencia. Eso es lo que busca, sin embargo no podría decirse que lo consigue por completo. No se lleva a cabo tal tarea sin que ello pueda pensarse como una estruendosa batalla, tal como lo señala Foucault aunque él mismo no se detenga a examinar con mayor detalle esas maneras que tienen los sujetos de resistir.



Al respecto resulta muy interesante mostrar un extracto de una entrevista realizada a Foucault sobre el proyecto del Panóptico de Bentham, precisamente porque es preguntado sobre la resistencia que muestran los sujetos y que parecería no ser contemplada por los idearios de un dispositivo de poder. En nuestra opinión, tanto la pregunta como la respuesta merecen ser incluidas porque muestran claramente que en la empresa de sometimiento de una razón de poder siempre hay algo que falla en su intento de capturar absolutamente a los hombres, ya sea porque estos se resisten violentamente, desobedecen o a través de otros modos, pero dejando ver que un movimiento y modificación constante de los mecanismos de sujeción se hacen necesarios:

“Michelle Perrot: En general los pensadores desconocen las dificultades que van a encontrar para hacer "prender" su sistema. Ignoran que siempre habrá escapatorias y que las resistencias jugarán su papel. En el terreno de las cárceles, los detenidos no han sido gente pasiva; es Bentham quien nos hace pensar lo contrario. El discurso penitenciario se despliega como si no existiese nadie frente a él, como si no existiese más que una "Tabula rasa"; gente que hay que reformar para arrojar luego al circuito de la producción. En realidad hay un material -los detenidos- que resiste de un modo formidable. [...]

Foucault: Sí, han existido insurrecciones contra la mirada. La repugnancia de los trabajadores a habitar las ciudades obreras es un hecho patente. Las ciudades obreras, durante mucho tiempo, han sido un fracaso. Lo mismo sucede con la distribución del tiempo tan presente en el Panóptico. La fábrica y sus horarios han suscitado durante largo tiempo una resistencia pasiva que se traducía en el hecho de que, simplemente, no se iba. Es la prodigiosa historia del San Lunes en el siglo XIX, día que los obreros habían inventado para "tomar el aire" cada semana. Han existido múltiples formas de resistencia al sistema industrial obligando a los patronos a dar marcha atrás en el primer momento.

[...] hay que analizar el conjunto de las resistencias al panóptico en términos de táctica y de estrategia, pensando que cada ofensiva que se produce en un lado sirve de apoyo a una contra-ofensiva del otro. El análisis de los mecanismos de poder no tiene como finalidad

mostrar que el poder es anónimo y a la vez victorioso siempre. Se trata, por el contrario, de señalar las posiciones y los modos de acción de cada uno, las posibilidades de resistencia y de contra-ataque de unos y otros.”<sup>311</sup>

En el caso de la empresa podríamos pensar que eso que hoy se ofrece como cultura de marca o experiencia de compañía y experiencia de empleados, eventualmente mostrará sus fallas, porque cada nueva invención en los modos de intervenir a los hombres, constituye al mismo tiempo una respuesta para perfeccionar un método previo que al parecer mostró ser insuficiente en sus intentos de fabricar cuerpos dóciles y productivos “puros”, sin que obtuviera de ellos algunas respuestas. Y justamente esas maneras de resistir suelen presentarse de maneras muy distintas, a veces como movimientos bien organizados con exigencias claras, pero a veces la resistencia puede presentarse en modos tan extraños que en sí misma no parezca resistencia. Como señala Foucault en la entrevista, una resistencia pasiva que se traducía en el hecho de que los obreros simplemente no ibas a trabajar. El ausentismo entonces, pero las enfermedades también, la evasión, en fin, es en aquello que parecería no tener repercusión o mayor relevancia en lo que a veces se pueden escuchar la fuerza de la rebeldía.

Sin embargo, por otra parte en las empresas como en cualquier sitio donde se reúna un grupo de humanos, se escucha continuamente una incomodidad, una especie de infelicidad, de descontento, apatía, desagrado, hastío, en suma, de malestar por parte del individuo en la organización, pero que está más allá de aquello que hemos venido desplegando, es decir de las condiciones vitales que le ofrece la realidad en la que se inscribe. Este malestar nos muestra a un sujeto que no opera como máquina idónea que se adecua sin inconvenientes al mundo. A través de ese mal-estar externado por las personas en las empresas se escucha otro sujeto que no puede pensarse ya solamente como aquel sujeto efecto de los discursos del poder. Este sujeto que se escucha a través de cierta insatisfacción, encuentra continuamente

---

<sup>311</sup> Jeremias Bentham, El ojo del poder, Michel Foucault en *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979, pp. 24-25

que en el modo de vida que le prometieron como vía de acceso a la felicidad - ya sea porque no lo alcance o porque aún alcanzándolo le resulta insuficiente- algo debe andar mal, ya que sin saber exactamente cómo, él de cualquier manera sufre o como diría Álvaro de Campos (Fernando Pessoa) se enfrenta con que en el callejón donde se encuentra no hay el número de puerta que le dieron. ¿Pero qué sujeto es ese que se escucha?

### **3.2. Un sujeto que no es el de la conciencia**

*“...la verdad de lo humano está en lo roto, en la noche, en el trastabillar, en los errores, en los tropezones, sean del decir o la vida, es decir, la verdad del sujeto está no tanto en el ser como la falta en ser.”*

*Helí Morales.*

Es innegable que el psicoanálisis marcó un parteaguas para pensar lo humano con sus proposiciones acerca de aquello que constituye su especificidad. El psicoanálisis cimbra al campo del saber al mostrar que el hombre no es dueño de sí mismo y que existe una región, desconocida para él, pero que no por ello deja de producir efectos y manifestaciones en su vida diaria, que lo determina. Hay algo que no sabe sobre sí mismo y que muy a pesar de ello, determina el rumbo de su existencia, atormentándolo, escapando a su voluntad, enfermándolo, obsesionándolo, llevándolo incluso al límite de la locura. Esa región que aparece así como dividiéndolo entre aquello que sabe y no sabe de sí, es lo que conocemos como inconsciente. Si nosotros reconocemos la existencia del inconsciente definitivamente se hace imposible abordar algo de lo humano sin tenerlo en cuenta.

Sin embargo casi inmediatamente sale al paso una pregunta ¿qué es eso que llamamos inconsciente? Es decir, sabemos que el psicoanálisis lo coloca como una noción fundamental para entender aquella causa desconocida que domina al sujeto y de la cual no puede dar cuenta, pero cómo pensar el inconsciente.

Comúnmente se suele considerar que el inconsciente es aquella parte del ser humano irracional, pasional, lo más básico e instintivo del hombre. De este modo suponemos al inconsciente como esa parte oscura y revuelta del ser

humano responsable de sus peores atrocidades. O en su parte irrisoria solemos relacionar lo inconsciente con todo aquello referido al sexo, haciendo de ello un pansexualismo. Sin embargo esto no es forzosamente así, es decir no es que lo inconsciente no guarde relación alguna con el campo de la sexualidad, si lo hace, eso es lo que le da su especificidad, pero no reduce su función a esta dimensión y mucho menos la acota a lo que generalmente se entiende o se relaciona con sexo, que es el acto sexual en sí mismo.

De acuerdo con Helí Morales “el psicoanálisis se funda en la posibilidad de pensar al inconsciente como un sistema de relaciones, y no como una caja oscura de secretos. Tanto Freud como Lacan lo concebirán así; el primero desde una perspectiva que no atañe a la formalización sino a la demostración en prosa y, el segundo, mucho más del lado de las escrituras matemáticas.”<sup>312</sup>

Siguiendo al autor, es porque el inconsciente se plantea como un sistema de relaciones cuyos procesos son todos y cada uno de ellos inconscientes que Lacan intentará dar cuenta de ello desde una propuesta formalizada. Y es de las concepciones sobre el lenguaje de personajes como Levi-Strauss y Roman Jakobson, que Lacan importa algunas nociones que le ayudan a pensar en lo propio de su campo, el psicoanálisis, al inconsciente como teniendo la estructura de un lenguaje.

Al pensar al inconsciente como teniendo la estructura de un lenguaje, se tratará entonces de definir tanto los elementos que la constituyen así como las funciones, relaciones y operaciones que mantienen entre sí. Es desde esta episteme que el sujeto ya no va a ser solamente efecto del lenguaje, sino que va a tener una función concreta al seno de esa estructura. Una función pero también una serie de relaciones con los demás elementos que forman parte de la misma. El sujeto del inconsciente es imposible de pensar sino es en estas relaciones por las que él es estructurado y por la función con la que se inscribe en las mismas tras ese proceso constitutivo.

---

<sup>312</sup> Helí Morales, *Sujeto y estructura*, México, D.F., Ediciones de la noche, 2008, p. 135

De acuerdo con Morales, el sujeto del inconsciente es pensado como aquél que se estructura a partir de una doble falta. Por un lado, habría una falta en el origen, algo que hace un hueco por reproducirse el ser viviente por la vía sexuada e inscribirse al orden simbólico, al campo de los significantes. Es por este ingreso a este registro simbólico que *“el humano, el hombre, ese organismo viviente”* pierde algo de esa dimensión estrictamente orgánica en la que si están inmersos por ejemplo otros seres vivientes. Ese *“pedazo de carne”*, puro organismo viviente adviene a una estructura simbólica que le precede y está lista para recibirlo, pero al ser tocado por esa dimensión, ineludible para la posterior estructuración de su función de sujeto, modifica su cuerpo de tal modo que no puede volver nunca más a ese “estado natural” por decirlo así, en dónde era pura materia viva o peor aún volver a ese estado en el que aún no era. Es recibido en el campo del lenguaje, pero siendo cercenando de una relación que podría decirse puramente natural, con aquello de él que es solamente orgánico y lo hace un ser viviente. La dimensión del cuerpo se ve afectada, haciendo imposible de este modo pensar lo humano desde el campo solamente biológico evadiendo el nuevo estatuto que adquiere por inscribirse al cuerpo del lenguaje.

El planteamiento del psicoanálisis sería así, que en el principio habría una pérdida original que abre un agujero en este registro que Lacan denomina real. No obstante ese agujero sólo puede presentificarse y operar, de manera retroactiva, es decir una vez que ha tenido lugar ese tiempo lógico en el cual se instaura la castración y el sujeto se estructura como tal. Es durante el complejo de Edipo que esto sucede.

Siguiendo a Helí Morales, para Freud el complejo de Edipo consiste en ese momento por el cual atraviesa de manera universal todo sujeto. A grandes rasgos y de manera muy esquemática es el tiempo en el que el niño toma por objeto de amor al padre del sexo opuesto y rivaliza por ese objeto con el padre del mismo sexo. Llegado el momento el padre instauraría la prohibición para acceder a ese objeto de amor vía la amenaza de castración y el niño como consecuencia de ello, renunciaría a tan preciado objeto resignándose a

buscar en el océano de posibilidades otra opción que no lo coloque en esa situación de riesgo.

Eso sería, de acuerdo con nuestro autor, el desarrollo en lo que el llama la prosa freudiana. Posteriormente, nos indica, Lacan, leyendo a Freud, hace una reelaboración de este tiempo durante el cual acontece la estructuración del sujeto para insertarlo en la forma general de la estructura del lenguaje, concibiéndolo a partir de funciones y relaciones más que de personajes. “Según Lacan pasa con ello de una escenificación teatral imaginaria a una estructuración lógica”.<sup>313</sup>

Según nos dice Helí Morales, el meollo del asunto para Lacan se encontrará principalmente en lo que se refiere al asunto de la castración y propone tres tiempos lógicos para la instauración de la misma durante el paso por el complejo de Edipo. Ya veremos más adelante porque es que el acento va a recaer principalmente, más que sobre la trama del triangulo amoroso, sobre aquello que lo hace posible, una pérdida que abre espacio para la constitución y el movimiento subjetivo.

El primer tiempo, correspondería a aquel momento mítico al que se supone un estado de unificación total entre el niño y la madre. Ese tiempo en el que no habría distinción, y por el contrario si habría una supuesta satisfacción común, entre el deseo del bebé y su madre (o quien ocupe ese lugar) y que se vive como siendo una sola cosa. “Identificado el niño al falo de la madre, éste aparece como colmador del deseo, de la falta. Uno colma y la otra (la madre) es colmada”<sup>314</sup>. Es un tiempo en donde prevalece la ilusión de que la satisfacción del deseo es común a ambos, la ilusión de ser Uno solo con el Otro<sup>315</sup>.

Este momento de estructuración del sujeto es fundamental en psicoanálisis y es lo que le da su marca, su sello distintivo respecto a otras nociones del

---

<sup>313</sup> *Ibíd.* p. 300

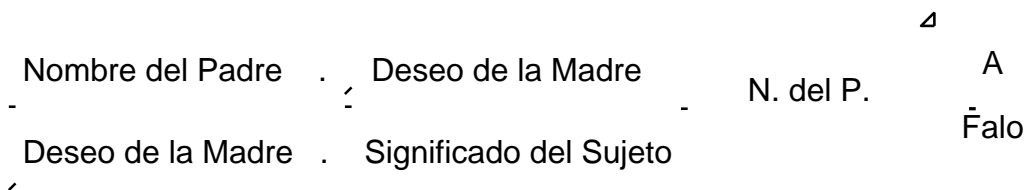
<sup>314</sup> *Ibíd.* p. 301

<sup>315</sup> Seguimos la definición de este concepto elaborado por Lacan, de acuerdo a lo que nos explica Helí Morales, el Otro es el campo del lenguaje, el lugar del tesoro del significante; lugar de donde toma sus elementos significativos el discurso del sujeto.

sujeto en tanto que define para este proceso tres dimensiones sin las cuales el sujeto del inconsciente es impensable: castración, sujeto y la relación con el objeto causa de su deseo.

El psicoanálisis nos muestra que para que un sujeto pueda devenir sujeto deseante, es decir para que pueda tener acceso al campo del deseo, es preciso que se encuentre como carente de algo. Que no se ubique él en el lugar ni del que satisface plenamente la demanda de otro, pero tampoco del que es enteramente satisfecho en su demanda, por otro. El tiempo anterior que acabamos de explicar, esa ilusión estriba en experimentar o creer que eso es posible, que satisfacer enteramente a alguien o ser satisfecho absolutamente por alguien o algo puede suceder. Pues bien, nos dirá el psicoanálisis, esto no sólo no es posible sino que es la condición necesaria para que el sujeto desee; que algo le falte, que se encuentre carente para que pueda lanzarse a la búsqueda de aquello que al no ser jamás encontrado, lo empuje a seguir deseando.

Así, nos dice Helí Morales, el segundo tiempo lógico tendría que ver con aquello que va perfilando lo que Lacan denomina como la metáfora paterna, esa operación lógica que va a inscribir en el registro simbólico una doble prohibición: por un lado al niño, negándole el acceso a satisfacer el Deseo de la madre y por otro, al Deseo de la madre, proscribiéndole devorar a su producto para colmar su falta. Este tiempo lógico se escribe del siguiente modo<sup>316</sup>



Al respecto nos dice Helí Morales:

“lo que se positiviza en esta doble negación es un corte. Tachando el deseo de la madre, se instaura el campo de la carencia tanto para el sujeto como para la madre. Lo que inaugura la metáfora paterna es la primera sustitución significante. Ahí donde el

---

<sup>316</sup> Ibíd. p. 302

significante del nombre del padre borra el deseo de la madre, lo que se forja es una sustitución del significante del deseo de la madre por el significante del Nombre-del-Padre.

Es la metáfora paterna la que instauro al falo en tanto que significante, en tanto que significante de la falta. Esta operación sustitutiva fungirá como origen lógico del funcionamiento del inconsciente.<sup>317</sup>

Entonces es por esta operación sustitutiva por la cual se tiene como resultado, como producto, la constitución de un sujeto. Pero es un sujeto en falta arrojado al campo del deseo, como consecuencia de su paso por este momento lógico y que quedará determinado de aquí en adelante a continuar su propia búsqueda por aquél objeto que pueda satisfacerlo.

El significante falo, es el significante que permite por un lado escribir esa falta en el campo del Otro que queda como consecuencia del movimiento de separación que efectúa el sujeto en su retirada, necesaria para no quedar alienado absolutamente en el Otro, haciendo posible el movimiento de sustitución significativa, en el cual el sujeto tendrá la función de enlace, y al mismo tiempo hace posible significar esa otra falta que se ubicaba desde el origen y que se presenta como agujero en el registro real.

Es decir, en su doble función, este tiempo lógico de instauración de la castración, limita y prohíbe, pero al mismo tiempo -instauro, distingue y señala- el camino que habrá de recorrer a partir de ahora, el sujeto en su relación con el deseo, un deseo cuya condición para ser es no siendo satisfecho, dado que aquello tras lo cual se va a precipitar y a lo cual intentará retornar suponiendo que será colmado, es esencialmente un agujero, un objeto perdido desde el inicio y para siempre, pero eso es precisamente lo que permite que el sujeto siga insistiendo, en una búsqueda interminable, materializada por la sustitución significativa, desde el lugar del deseo.

Por lo tanto la castración tiene su importancia en tanto que dejará al sujeto dividido, pero ¿dividido entre qué? Entre esa región de sí que lo compele a hacer sus intentos de retorno a ese estado armónico, exclusivamente orgánico de unidad, y esa otra que lo fija a tirar siempre hacia adelante en esa

---

<sup>317</sup> *Ibíd.* p. 301



búsqueda, nunca satisfecha, a la que queda enlazado como sujeto deseante de “*algo*”. La función de la castración es dejar al sujeto siendo un ser en falta ¿en falta de qué? En falta de que algo lo satisfaga de manera absoluta. En falta de encontrar un objeto concreto que lo haga total, completo, feliz y dichoso. Imposibilidad tal en tanto que ese objeto ha estado perdido desde el principio y que sin embargo le causa seguir con la búsqueda.

Este tiempo de la búsqueda se ubicaría como el tercer tiempo lógico y de acuerdo con Morales “es una búsqueda mediada por una promesa paterna”<sup>318</sup>. Cuando decimos que el paso por el tiempo de la castración, instaura la sustitución significativa posibilitada por el falo que no es sino el significativo de esa falta originaria, del agujero; promueve una posición subjetiva en relación a la diferencia sexual y señala el camino a esta búsqueda mediada de la que nos da cuenta Morales, nos referimos justamente al modo en que habrá de configurar el sujeto su búsqueda.

Sin duda alguna, el mejor ejemplo para ilustrar esto, es aquel que tiene que ver con el amor. Una de las paradojas del amor es que no se enseña ¿quién puede enseñar a amar? sin embargo si se aprende. Si ejercemos el amor, no es sin paradigmas. Amamos desde los discursos del amor que el poder articula podríamos decir, sí, es verdad, pero habrá que agregar a ello la propia historia del sujeto. ¿Y dónde si no?. El paradigma más cercano y más ¿vivo? del amor lo proporcionan los padres o quienes ocupen esa función, ahí se aprende el amor. No sólo con uno o con otro. Con ambos, esa pareja, es el referente por excelencia en los asuntos del amor, en principio en pareja y después hasta donde alcance a extender su mancha.

Cuando Morales nos dice que esa búsqueda estará mediada, es porque un sujeto aprende el amar, el modo de relacionarse en esa búsqueda amorosa, en ese primer puerto en su vida que fueron sus padres o, insistimos quienes ocupaban esa función. Ahí se articulan en la cadena, los significantes por los que un sujeto será representado en esa relación. En su relación con sus objetos de amor, con aquello que fungirá como objeto causa de su deseo, el sujeto será hablado, será dicho por los mitos del amor que lo forjaron, por las

---

<sup>318</sup> *Ibíd.* p. 302

versiones que lo suscribieron, por sus desencantos, expectativas, por sus errores. Pero hasta ese momento, no estará en posibilidades de inventar su propio modo de amar, el será en tanto sujeto representado por un significante ante otro significante precipitado en su deseo por la búsqueda de un objeto que no es, porque ha estado perdido desde el inicio. “Es precisamente el sujeto del inconsciente como sujeto de la carencia por efecto de la castración simbólica lo que representa un inédito para el campo del saber”<sup>319</sup>. Y es en tanto esta condición que no será él quien configure el orden simbólico sino será nombrado, será dicho, en suma será constituido por él.

*Nada me ata a nada.  
Quiero cincuenta cosas al tiempo  
Con la angustia del ávido de carne anhelo  
no sé bien qué:  
definidamente lo indefinido...  
Álvaro de Campos.*

Ahora bien, vemos que lo que le otorga su sello distintivo a este sujeto del inconsciente planteado por el psicoanálisis es precisamente la relación que mantiene con el objeto que causa su deseo. Tras su paso por esos tres tiempos lógicos en el complejo de Edipo por el que se instaura la castración, el sujeto queda violentamente colocado en el lugar de deseante, de ese que tiene que emprender la búsqueda de aquel objeto que colme su falta. No obstante, la característica de este objeto causa de su deseo es que no es un objeto tangible, un objeto del mundo material y concreto por decirlo así, sino que está desde el inicio perdido. No hay posibilidad de que exista un objeto que lo satisfaga por completo. Ese enfrentamiento ante esa dimensión agujereada, ante esa dimensión castrante, es la que el sujeto se negará a reconocer a lo largo de su existencia, pero que sin embargo se le estará presentando continuamente, en todos aquellos desencuentros que tendrá que encarar en su vida como consecuencia de esa carencia original. Así “el sujeto

---

<sup>319</sup> *Ibíd.* p. 302

se ve empujado a errar por el objeto y en tanto su relación con la realidad se estructura por la falta de éste, ella será siempre de conflicto e inadecuada”<sup>320</sup>.

Inadecuada en tanto que aquel objeto que precipita la búsqueda del sujeto para colmar la falta que lo constituye, está desde siempre perdido. El sujeto lo buscará y creará encontrarlo en los objetos metonímicos que van ubicándose delante suyo, porque ciertamente sería imposible que no fuera así, que ese objeto no sea no quiere decir que no pueda investir eventualmente objetos concretos: un día será un ascenso en el trabajo, otro una relación sana y plena de pareja, un auto de último modelo, la última versión del iphone, ser feliz, etcétera a este lugar vacante, vacío por estructura, puede acomodarse cualquier objeto que introducirá la marca de la diferencia en tanto que ese y el otro y el siguiente se distinguirán por no ser aquel objeto primigenio perseguido por él. Pero el deseo, tal como lo articula el psicoanálisis, es de orden inconsciente, y se caracteriza por ser eso que se distingue de la necesidad, por no satisfacerse nunca. Es decir, las necesidades vitales, son susceptibles de ser satisfechas, pero al separarse el sujeto de esta dimensión puramente natural, se inaugura una dimensión que va de la necesidad a la demanda. En donde la demanda transporta ya no solamente la petición de satisfacer la necesidad, sino demanda siempre otra cosa que se estructura a nivel inconsciente. El deseo queda así como eso no satisfecho en la demanda, pugnando, insistiendo siempre por ser satisfecho. Imposibilidad lógica en tanto que el objeto que busca para satisfacerse plenamente está desde siempre perdido.

Y será justamente esta diferencia que podría leerse más o menos así *“estuvo bien, pero no era esto, lo que busco es otra cosa”* que el sujeto descubre más tarde o más temprano que no es suficiente, que algo falta, hay algo en su vivencia que le anuncia que algo falta, y vuelve a relanzar la búsqueda ignorando que aquello que busca reencontrar es aquello que no falta; es decir, la falta. Como bien señala Álvaro de Campos (Fernando Pessoa) esa vivencia se experimenta como el anhelo de eso indefinido.

---

<sup>320</sup> Helí Morales. (Mayo de 2015). Psicoanálisis: una praxis con consecuencias. El objeto (a) y lo real. Reflexiones clínicas, genealógicas y sociales. Seminario llevado a cabo en la Ciudad de México, D.F., México.

Si prestamos atención, ese sujeto efecto de las relaciones entre poder y saber, que se encarna en el *homo oeconomicus* recuperado por la concepción neoliberal para explicar el comportamiento humano e inscribirlo en su estructura discursiva como elemento operatorio, apunta justamente hacia esa relación que mantiene el sujeto con el objeto. Cuando lo propone como un sujeto capaz de producir su propia satisfacción a través de su actividad de consumo en tanto que empresario de sí mismo, lo que está articulando es una relación que en su operación elude esa carencia por la cual se estructura el sujeto, proponiendo en su lugar la ilusión de una relación en la que el acceso a un objeto que pueda satisfacerlo se presentaría sin conflicto, sin esta inadecuación constitutiva.

¿A caso no es sino a capturar el deseo humano para encorsetarlo y hacer de él un artículo de novedad común a todos los hombres, a regularlo bajo un número controlado de ofertas, modelarlo para hacerlo más o menos maniobrable, a lo que aspira el sueño de la economía cuando propone al *homo oeconomicus* como productor de sus propias satisfacciones vía la actividad de empresa que supone el consumo? La ilusión de la economía es la de cuerpos sin inconsciente, el sueño tras el cual se precipita: capturar el deseo humano.

Es por ello que esta inadecuación constitutiva en la relación del sujeto con la realidad, con los otros, es la que nos permite leer esa otra condición por la cual sostenemos que hay una imposibilidad estructural para que el sujeto pueda hallar un espacio de felicidad plena en la empresa, aun cuando estuviera en el proyecto de ésta promover las mejores condiciones para conseguirlo, algo del malestar del sujeto aparecería siempre jugándose ahí, por eso las condiciones están siempre renovándose.

Porque, qué es ese malestar sino la expresión de la existencia de una inadecuación destinada a no resolverse nunca en una función de síntesis, de concordancia y armonía. Por más astutos que sean los intentos por reducir a los sujetos a su calidad de máquinas-idóneas, esta dimensión inconsciente que queda fuera de esta concepción del sujeto y reprimida en su experiencia, aparece por otros caminos.

Este sujeto del inconsciente, sujeto del deseo, en nuestra opinión, aparece sobre la superficie de ese espacio empresarial que construye, desde el discurso del poder, una noción de lo humano que no puede sino entrar en conflicto con aquello de lo humano que acabamos de exponer y que insiste una y otra vez en mostrarse, haciéndose escuchar.

La enseñanza del psicoanálisis muestra también que es posible escuchar que el cuerpo, sin nombrarlo cuerpo hecho de lenguaje, puede llegar a enfermar por algo que no se traduce en la dimensión de la palabra, aun cuando no existan las condiciones orgánicas para que lo haga. Lacan dirá que el síntoma está ahí para leerse, para ser descifrado<sup>321</sup>.

Entonces ¿qué es lo que aparece para mostrar en ese espacio que es la empresa esa fisura que no hace sino recordar el espejismo que supone pensar en una satisfacción total? ¿Cómo lo hace? Los sujetos muestran en su cuerpo lo que callan en su palabra.

Hay respuestas encriptadas en cuerpos que no alcanzan a dar cuenta de donde viene el malestar que los aqueja. Cuerpos que no son dichos. Hay malestares que no alcanzan a abrir una dimensión enigmática en los sujetos.

Cuerpos habitados de síntomas que podrían mostrar algo de esas grietas que los constituyen y que estarían a la altura de darles una posibilidad para transitar sobre otras vías, más cercanas al deseo. Desde empleados que se mueren de un infarto en la oficina frente a su jefe durante una reunión, hasta una trombosis desatada *“como consecuencia de la carga de trabajo”*. Pasando por enganches subjetivos en los que se pone en evidencia la hostilidad hacia la diferencia y que se articulan en la relación con los colegas.

Sucede con frecuencia en estos lazos, que ante el indicio de advertir en ellos algún rasgo de diferencia en oposición a la complaciente uniformidad que les devuelve el espejo, hay algo que deviene insoportable y frente a lo cual se levanta una muralla de repudio. Se podría pensar que en la diferencia se

---

<sup>321</sup> Jacques Lacan. Función y campo de la palabra en *Escritos 1*, México, D.F., Siglo XXI editores, 2009, p. 271

asoma algo no solo de su propia falta sino también de la falta en el campo del lenguaje, lo insoportable es que ahí no haya verdad absoluta.

Y qué hay detrás de todo este drama ¿El estrés? ¿La incompatibilidad de caracteres con los colegas? ¿La demanda de mejores prestaciones? ¿Un mejor salario? Esos velos cuya función es cubrir la falta radical en la que se estructura el sujeto, y que podrían ser la causa de un deseo de saber cómo están implicados en ellos, se quedan atascados en un circuito de queja que no genera movimiento.

El enigma que lo anterior podría generar queda excluido porque de lo contrario, implicaría que el sujeto tendría que hacerse cargo de su padecer. Pero de ese saber este sujeto económico nada quiere saber: antes que eso, cualquier compra de pánico, o una pastilla que subsane el lugar de vacío abierto por ese padecer. Eso es lo que, si estamos atentos, se escucha en estos espacios.

### **3.3. Movimiento del lenguaje, posibilidad de otros lazos**

No obstante hasta aquí parecería que es irremediable: el sujeto no tiene otra alternativa más que la de ser desdichado. Y definitivamente no, no es sobre este trazo que queremos ir acercándonos al final de este trabajo.

Esta relación entre el sujeto del inconsciente y la realidad ciertamente presenta el carácter de tensión y antagonismo que ya hemos revisado. Pero hay que considerar también que es por el propio carácter de la estructura del lenguaje, que se presenta como teniendo la posibilidad de movimiento, que pueden engendrarse sobre su superficie discursos cuya estructura no sea necesariamente la del discurso del poder.

Porque al ser el sujeto efecto ya no tan sólo de los discursos de poder que lo atraviesan hasta tal punto de imponerle su condición de verdad, sino principalmente por ser un sujeto efecto de una estructura más general que es la del lenguaje, en la que se inscribe sí, como alienado al campo del Otro, pero al mismo tiempo estructurado en torno a una falta originaria que lo

impele a buscar una y otra vez un objeto que ocupe el lugar de ese hueco, es que hay posibilidad de movimiento.

Si es la falta tanto en el registro real como en el simbólico, la que hace posible el movimiento significante, carencia por la cual “el sujeto sigue siendo efecto del significante, pero su función es gestar la relación entre los significantes y no aparecer como significado [...]”<sup>322</sup> sino que “aparece realizando el acto del movimiento del lenguaje”<sup>323</sup> es que proponemos que está en posibilidad de articular encadenamientos significantes que estén más allá de la omnipresencia de los discursos del poder o de esas condiciones infraestructurales y subjetivas a las que se encuentra inevitablemente como sujeto dependiente.

Es decir, no es que el sujeto anule definitivamente esa relación de dependencia con el campo del lenguaje, pero es por el carácter de movilidad de la cadena significante que se abre una rendija por la cual -en ese vaivén en el que oscila el sujeto que va de la alienación a la separación del campo del Otro- pueden irrumpir la desobediencia, la resistencia, la solidaridad, la fraternidad -al mismo interior de una estructura que en su discurso niega su existencia- como modos de gestar una relación alternativa con los otros al margen o en el mismo seno de esos discursos hegemónicos, o para decirlo de otra manera, es por esa condición de movilidad en la cadena significante en la cual el sujeto se desvanece como enlace, que pueden configurarse otros discursos, contestatarios si se quiere, dado que esos discursos del poder se gestan también sobre esa superficie que es la estructura del lenguaje.

Es porque la estructura del lenguaje no puede dejar de girar que a partir del modo de hacer articular los significantes, pueden surgir nuevas formas de nombrar cosas, de establecer relaciones, la aparición de nuevos lazos.

En un discurso en el cual los sujetos son representados a partir de significantes tales como competitividad, interés, utilidad, renta, desempeño, capital humano, búsqueda de la ganancia a cualquier costo, es decir, sobre

---

<sup>322</sup> Helí Morales, *Sujeto y estructura*, México, D.F., Ediciones de la noche, 2008, p. 171

<sup>323</sup> *Ibíd.*

un encadenamiento que más que lazo lo que promovería es desenlace de los vínculos, la irrupción de lazos amistosos y fraternos puede leerse como un acto de resistencia. Y esto no necesariamente es pensado de tal manera por los sujetos, es algo que se encuentra en las propias leyes de operación del lenguaje, ellos se despliegan en estas relaciones porque la estructura que los constituye está más allá de los discursos del poder.

Los lazos fundados sobre la honestidad, la franqueza, alejados de la traición y de la trampa en espacios tan mortíferos como pueden llegar a ser las empresas son un acto de rebeldía. Las máquinas idóneas no aman, ellas acceden al amor como se accede a un producto en venta, no hacen amistad, porque no les haría falta hacerlo. Y siempre que surja un lazo que nos arroje a los otros en la medida en que estamos faltos de ellos, eso ya supone otra manera de relacionarse más allá de los límites impuestos desde fuera por un discurso que aleja. Si eso alcanza para que el sujeto del inconsciente haga surgir su singularidad, eso todavía estaría por verse.



## CONCLUSIONES

Es muy posible que lo presentado en este trabajo no muestre un aspecto muy novedoso respecto a una de las críticas que con mayor frecuencia se le profieren a la comunicación; haberse convertido en una técnica de dominación y de control, sobre todo en el dominio que se refiere a los medios de comunicación masiva.

No obstante, aunque pareciera algo evidente, era importante para nosotros mostrar las características que muchas veces no se ponen de relieve en las aulas de nuestra universidad, cuando se estudia el campo de actuación en el que se inscribe la práctica de la comunicación organizacional en las empresas. Teníamos la impresión de que en lo que se refiere a esta especialidad, se erigía una idea desarticulada del marco particular en el que se desarrollará ese quehacer del comunicador organizacional, una suerte de desvinculación con una lógica de poder que lo sitúa en una posición definida con objetivos claros que guiarán su actuación.

Por ello es importante no perder de vista ese marco de actuación, aquel en el cual los sujetos son esencialmente sujetos económicos sobre los que habrá de operarse las inversiones que sean necesarias con el fin de mantener una renta sostenible y en el discurso empresarial actual, también sustentable. De modo que ninguna práctica, por más humana que sea y aunque surja como una preocupación por la calidad de vida de los empleados en las empresas, deja de estar subordinada a esta racionalización económica del poder hegemónico. Su legitimación nace y se ubica siempre en función de sus coordenadas.

Por lo tanto ya no solo la propia institución, sino los sujetos que la atraviesan y que son atravesados por ella en sus diferentes organizaciones, se viven como empresarios de sí mismos y actúan en función a ello. Empresa o Compañía, como la queramos llamar, empleados y sus respectivos grupos de interés, constituyen un conjunto de relaciones dentro de un universo discursivo que se presenta como una unidad completa con una imposibilidad

para ver más allá de sí mismos. La empresa ya no puede concebirse sólo como aquella institución que da y se encarga de organizar el trabajo entre los hombres. Es ante todo una estructura que se reproduce en el espacio social, imprimiendo su forma en cada uno de quienes habitamos una región del planeta que opera a partir de la racionalidad económica de poder.

Es más de la continuación de este *“modo de estar”*, como sujeto económico/empresario de sí mismo, en lo general del reticulado social y en lo particular de su existencia en la organización, de lo que habrá de ocuparse la forma empresa, activando para ello una serie de técnicas para conseguirlo. La empresa se sitúa así como un dispositivo que tiene a su cargo a cierto número de sujetos sobre los que deberá continuar efectuando esta economía de poder. En su operación vemos cómo las técnicas disciplinarias se han ido transformando hasta volverse cada vez más ligeras y con ello menos perceptibles, en cuanto al sometimiento que realizan.

Sin temor a equivocarnos podemos atribuir a las empresas ser instituciones que han modificado su aparato a nivel de sus significantes, como efecto de una mutación epistemológica, pero cuya intención mantiene como blanco principal, el ajuste de la mentalidad de los individuos a estándares bien concretos. La estandarización y normalización del pensamiento.

La forma empresarial se inscribe así como esa estructura que traduce una racionalidad gubernamental neoliberal económica; aparece como efecto y soporte de la misma, funcionando en su conjunto como una enorme maquinaria que pone en estatuto y acto un poder disciplinario y de control que tiene como objetivo claro fijar, identificar y fabricar determinados tipos de sujetos, que no hacen sino continuar los efectos de la economía de un poder que se extiende por todo el tejido social. La empresa es un engrane más en la manufacturación y regulación de los individuos.

Y en medio de todo ello, pero más bien como base, como soporte y vehículo, se encuentra una práctica que se ha vuelto fundamental para hacer operativo cualquier dispositivo del que se vale la empresa para el gobierno de sus individuos, esa es la comunicación.

La práctica de la comunicación organizacional, aparece como una técnica de esa maquinaria disciplinaria. Los comunicólogos aparecen como eslabones muy importantes para transformar eso que se quiere decir en enunciados que traduzcan una economía de poder con miras a conseguir objetivos definidos. Lo importante es que la comunicación al inscribirse en un contexto como el que aquí se revisa, no puede sino ser un efecto de poder y contribuir en esta intervención y modelación de los sujetos, la potencia de la comunicación como instrumento de cambio y transformación en las empresas está acotada a su lógica de poder, no puede ir más allá de ella y menos en contra de ella.

Y es que en realidad, en la actualidad ninguno de nosotros podría sostener que escapa a esa captura de la forma económica en algún ámbito de su vida. Y quizá el problema no se ubique tanto en convertirse en la antítesis de ello, como de entender la lógica que articula es instancia reflexiva, para en la medida de nuestras posibilidades, en la intimidad de nuestra existencia con los otros, lograr desarticular esos encadenamientos que nos empujan y confinan a una actuación maquinal, anestesiada y ausente de vitalidad en la vida misma.

Es posible que se nos pregunte, bueno, y entonces ¿cuál sería una posible solución si la comunicación organizacional no puede hallar otro lugar en las instituciones más que aquel que le confiere convertirse en una técnica de disciplina, en un dispositivo de saber que contribuye a perpetuar una lógica de poder que concibe a la humano únicamente desde su aspecto económico?

Definitivamente no tenemos una respuesta a ello. No obstante, podemos decir que aún en las empresas, a pesar de la ferocidad de la intervención de la lógica de poder sobre los sujetos, irrumpen excepciones de solidaridad y amistad que atentan contra su poder. Sin embargo ellas ya no tienen que ver propiamente con un efecto comunicativo -aunque si se quisiera, podría pensarse en una lectura también de la influencia que la comunicación tiene en esos lazos, más ese no fue nuestro propósito- sino con algo que puede producirse de manera excepcional y como una forma de resistencia de grupos minoritarios. Quizá una forma de resistir o de combatir sería renunciar. Es la posibilidad que se nos ocurre aunque quizá no sea la única.

## BIBLIOGRAFÍA

Bentham, Jeremias. *El Panóptico*, Madrid, Las ediciones de la piqueta, 1979.

Cortázar, Julio. *La vuelta al día en ochenta mundos. Tomo I*, México, D.F, Siglo XXI editores, 2014.

Foucault, Michael. *Nacimiento de la biopolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2012.

\_\_\_\_\_. *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2009.

\_\_\_\_\_. *El poder, una bestia magnífica*, Buenos Aires, Siglo XXI editores, 2012.

Juárez, Diego. Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006.

Lacan, Jacques. Función y campo de la palabra en *Escritos 1*, México, D.F, Siglo XXI editores, 2009.

Lispector, Clarice. *Un soplo de vida*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor, 2011.

Maciel, Miguel. *Los usos de la información en la sociedad moderna y la comunicación organizacional como una forma simbólica de construir relaciones de dominación* en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES (Facultad de Estudios Superiores) Acatlán, México, 2006.

Morales, Helí. *Sujeto y estructura*, México, D.F., Ediciones de la noche, 2008.

Ríos, Mariela Oliva. *La inmanencia del deseo. Un estudio sobre la subjetividad ética y el amor a la existencia en Spinoza*, Ciudad de México, D.F., Gedisa Editorial, 2015.

Rulfo, Juan. *Cartas a Clara*, México, D.F, Editorial RM, 2012.

Pessoa, Fernando. *Antología de Álvaro de Campos*, Madrid, Alianza Editorial, 2008.

Serrano, Rafael, et. al. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001.

Thoreau, Henry. *Desobediencia civil*, Ciudad de México, Tumbona Ediciones, 2012.

## HEMEROGRAFÍA

Amedirh (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos). Big Data y Recursos Humanos: Nuevo reto en México. *CreandoValoRH*, 4 (2), 2015.

## CONFERENCIAS Y SEMINARIOS

Butler, Judith. (Marzo de 2015). Vulnerabilidad y resistencia revisitadas. En G. Villegas (Presídium), *Mesas de diálogo: Subjetivación Sur-Norte*. Conferencia Magistral llevada a cabo en la Ciudad de México, D.F., México.

Morales, Helí. (Mayo de 2015). Psicoanálisis: una praxis con consecuencias. El objeto (a) y lo real. Reflexiones clínicas, genealógicas y sociales. Seminario llevado a cabo en la Ciudad de México, D.F., México.

## DOCUMENTOS

Ingenieros Civiles Asociados (ICA). Dirección de Planeación Estratégica, *Mapa de la Estrategia*, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F., 2014.

\_\_\_\_\_. Dirección de Planeación Estratégica, *Acta Iniciativa Estratégica*, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F.,

\_\_\_\_\_. *EVP Overview Presentation*, Ciudad de México, D.F., 2015.

\_\_\_\_\_. *Mensaje de la Vicepresidencia de Alianzas Estratégicas*, Documento de circulación interna, Ciudad de México, D.F., 2015.

\_\_\_\_\_. *Taller de cultura ICA*, Ciudad de México, D.F., 2014.

Interbrand. *ICA. Arquitectura y estrategia de marca*, Ciudad de México, D.F., 2013.

\_\_\_\_\_. *ICA. Diagnóstico y análisis Versión Ejecutiva*, Ciudad de México, D.F., 2012.

\_\_\_\_\_. *ICA. Territorio Visual*, Ciudad de México, D.F., 2014.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

BICG (2015). Company Experience. Recuperado de:  
<http://www.bicg.com/index.php/es/servicios/company-experience>

Costa, Joan (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, (34). Recuperado desde:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html#jc>

Great Place to Work (2015). Acerca de nosotros. Recuperado de:  
<http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros>

ICA (2015). Acerca de Nosotros. Recuperado de:  
[https://www.ica.com.mx/es\\_ES/acerca-de-nosotros](https://www.ica.com.mx/es_ES/acerca-de-nosotros)

ICA (2014). Brandcenter. Elementos básicos de marca. Nuestro logo. Recuperado de <https://www.ica.com.mx/brandcenter/elementos.html>

\_\_\_\_\_. Brandcenter. Elementos básicos de marca. Tipografías corporativas. Recuperado de:  
<https://www.ica.com.mx/brandcenter/elementos.html#tipo>

\_\_\_\_\_. Brandcenter. Territorio visual de marca. Estilo fotográfico. Recuperado de: <https://www.ica.com.mx/brandcenter/territorio-visual.html#estilo>

\_\_\_\_\_. Brandcenter. Territorio visual de marca. Sistema de comunicación. Recuperado de:

<https://www.ica.com.mx/brandcenter/territorio-visual.html#sistema>

ICA (2015).Academica. Recuperado de:  
<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GenteICA/Academica/Paginas/Academica.aspx>

\_\_\_\_\_. MED. Recuperado de:  
<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GenteICA/MEDICA/Paginas/MED.aspx>

\_\_\_\_\_.Edificate. Recuperado de:  
<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GenteICA/Edificate/Paginas/Edificate.aspx>

\_\_\_\_\_. Mis Oportunidades. Recuperado de:  
<http://intranet.ica.mx/areascorporativas/GenteICA/MisOportunidades/programas-talento/profesionistas-desarrollo/Paginas/default.aspx>

IEGD (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad) (2015). Gestión de la Diversidad en empresas e instituciones. Recuperado de:  
<http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>

Marketing y publicidad (2014). ¿Por qué Coca-Cola quiere tu nombre en sus latas?. *El Financiero*. Recuperado desde:  
<http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/para-que-le-sirven-a-coca-cola-los-refrescos-con-tu-nombre.html>

Mercado inmobiliario. CAMPUS ICA Modernidad para el bienestar de su gente y el país. Real Estate. MARKET & LIFESTYLE. Recuperado de: <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/13257-campus-ica-modernidad-para-el-bienestar-de-su-gente-y-el-pais>

Real Academia Española (2015). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=potencia>

\_\_\_\_\_ (2015). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=satisfacer>

\_\_\_\_\_ (2015). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=satisfacci%C3%B3n>

Valle, Mónica. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y palabra*, (32). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>