



# El Sujeto “Monopólico”. Diferenciación, autorrealización y desborde neoliberal

*The “Monopoly” Subject. Differentiation, self-actualization, and neoliberal overflow*

**Recibido**  
14 | 02 | 2023

**Aceptado**  
01 | 08 | 2023

**Publicado**  
31 | 12 | 2023

**Fernando Francisco Mas** | [fmas@mendoza-conicet.gob.ar](mailto:fmas@mendoza-conicet.gob.ar)

Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Mendoza; Universidad del Aconcagua. Argentina

## RESUMEN

El concepto de “diferenciación” de productos, para la microeconomía neoliberal de la primera mitad del siglo XX, implicaba un elemento que conllevaba a mercados monopolísticos. En los años ochenta, el management estratégico reformuló el concepto para dar con empresas y sujetos competitivos. Asimismo, la noción de “autorrealización” -dar cada vez más de uno mismo-, que divulgaron los Recursos Humanos en la segunda mitad del siglo XX, brindó apoyo a la difusión social del valor de diferenciación. Ahora bien, esto promulgó un modelo de persona que se autoexige para conseguir metas que nunca se agotan y que, en definitiva, le pertenecen a la racionalidad de la empresa. En este artículo se busca, a partir de un análisis genealógico del management, exponer el desarrollo histórico de una subjetividad neoliberal de carácter “monopólica” y sus efectos sobre nuestro modo de habitar el presente.

**Palabras clave:** Subjetividad; Neoliberalismo; Management; Genealogía; Gubernamentalidad.

## ABSTRACT

The concept of product “differentiation”, for the neo-liberal microeconomics of the first half of the 20th century, implied an element that led to monopolistic markets. In the 1980s, strategic management reformulated the concept to find competitive companies and individuals. Likewise, the notion of “self-actualization” -giving more and more of oneself- which was disseminated by Human Resources in the second half of the 20th century, supported the social diffusion of the value of differentiation. However, this promulgated a model of a person who demand more from themselves to achieve goals that are never exhausted and that, in the end, belong to the rationality of the enterprise. This article seeks based on a genealogical analysis of management, to expose the historical development of a neoliberal subjectivity of a “monopolistic” character and its effects on our way of living in the present.

**Key words:** Subjectivity; Neoliberalism; Management; Genealogy; Governmentality.



## INTRODUCCIÓN

El management de empresas contemporáneo goza de una impronta “estratégica”, la que se puso de relieve en los años ochenta en los Estados Unidos y logró divulgarse de manera global. La estrategia empresarial de las últimas décadas se ha detenido en buscar el crecimiento indefinido de la empresa y, particularmente, la “diferenciación” de los productos y su calidad. La diferenciación y la necesaria flexibilización de la oferta para conseguirla, son características propias del principio de competitividad que ordena al management estratégico posfordista.

Como es bien sabido, en la actualidad, los procesos de concentración capitalista son efectivos a lo largo del mundo. Esto, particularmente, si se considera el despliegue de grandes corporaciones transnacionales, propietarias de varias unidades estratégicas de negocios y de líneas de productos/marcas diferentes, marcas que llegan a competir entre sí. Las ideas estratégicas de crecimiento y diferenciación, que sustentan estos procesos de concentración, son estimuladas de manera permanente desde referentes de la intelectualidad empresarial, grandes empresarios, ejecutivos de negocios y dirigentes políticos. Crecer, sobreponerse o ser único definen el éxito empresarial.

Estas estrategias no sólo han impactado en la orientación de la conducta de los individuos a cargo de la dirección de las empresas, es decir, *managers* y propietarios, sino también en la de los/as trabajadores/as. Inclusive, la lógica del management estratégico ha excedido el espacio de trabajo y alcanzado el modo en el que el sujeto piensa su propia vida, acorde a las pretensiones del neoliberalismo. La racionalidad neoliberal que ha logrado desplegarse, en conjunción a los valores promulgados por el management, da lugar a lo que podría entenderse como una subjetividad “monopólica” que incita a las personas a seguir conductas estratégicas pensadas para el éxito de la empresa. El *crecimiento* y la *diferenciación* se traducen en reglas que exigen habilidades personales para mantener o incrementar el rendimiento -la *performance*- competitiva de sujetos estratégicos moldeados según la “forma empresa”.

Ahora bien, el individuo monopólico, que este texto se propone esbozar, no hace referencia necesariamente a un sujeto que pretende abarcarlo todo en términos de mercado, sino más bien a aquel que precisa ser único (diferente) para sobrevivir en la competencia propia de la racionalidad neoliberal. Así, dicho “sujeto monopolio” es aquel que requiere dar todo lo que puede de sí y debe someterse a las normas de la formación



continúa en flexibilidad, diseño de imagen y otra serie de habilidades propias del capitalismo posfordista, que lo *posicionen* como distinto a los demás.

Estas mismas exigencias conductuales son estimuladas y controladas desde la disciplina de los Recursos Humanos -RRHH-, disciplina *managerial* que ha acompañado al desarrollo de la estrategia empresarial de las últimas décadas. Los RRHH (y su propia lectura de la psicología) han sido útiles para motivar la responsabilidad individual con el *deber ser competitivo*. El discurso de la gestión del personal busca alentar a “dar todo” de sí, es decir: *autorrealizarse*. La noción de “autorrealización” apoya a la internalización social de la regla de diferenciación para el mejoramiento continuo de la *performance*. Sin embargo, este mandato de potencia indefinida del rendimiento complica a los mismos RRHH que tienen que gestionar el manejo del estrés y otros desbordes que la propia racionalidad neoliberal le presenta al sujeto contemporáneo. A continuación, a través del método genealógico -de una sociología histórica y crítica-, se indagará en el pasado del management (y sus vínculos con la microeconomía) para cuestionar el presente de la subjetividad neoliberal, sus implicancias y sus desbordes.

## DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DISTINTIVO

En la Introducción de este artículo se ha dicho que en la actualidad una empresa grande (manufacturera o de servicios) puede ofrecer diferenciación. Estas empresas grandes generalmente producen en serie, por lo que la etapa de uniformización productiva, propia del fordismo, no ha sido superada sino más bien combinada con el modo flexible del posfordismo. Ahora bien, podría decirse que el periodo histórico en torno de la masificación fordista ha sido relegado a un segundo plano por la diferenciación posfordista. Así, cabe preguntarse ¿Qué es la diferenciación? ¿De dónde proviene esta noción?

El concepto de diferenciación de productos, y de la calidad de estos, se discutía en el campo de la microeconomía neoliberal de la primera mitad del siglo XX, como uno de los elementos de la estructura de un mercado que conllevaba a la formación de monopolios. Esto, al menos desde la perspectiva asumida por la escuela microeconómica *mainstream* de esa época en los EE.UU., esto es, la escuela de Harvard (Coloma 2006). El argumento de Harvard era que la diferenciación no ofrece estímulo a la competencia -es una barrera de entrada- ya que es difícil imitar, en el corto plazo, a aquellas empresas que se han distinguido (Ramírez Cendrero 2003).

Ahora bien, en la década del ochenta, un nuevo enfoque pro empresarial y competitivo de la diferenciación fue popularizado globalmente con el libro de management *Estrategia Competitiva* de Michael Porter (1980). Porter tomó los aportes de la escuela de Harvard, pero para brindar herramientas útiles a los administradores de empresas con un desarrollo teórico que cuestionaba los fines regulatorios de sus pares economistas (Porter 1981). Con esto, Porter (1980) daba lugar a la definición de estrategias genéricas, donde el “liderazgo en diferenciación” se presentaba como la mejor opción para aventajar a los demás en términos de *competitividad*.

¿Qué análisis puede hacerse de esta reformulación histórica a cargo del management estratégico? William Davies (2014) lo resume muy bien: el objetivo último de la competitividad es el monopolio y las barreras de entrada. En su libro *Estrategia Competitiva*, Porter definía la diferenciación de productos como:

Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. *La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías*, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que *suele originar pérdidas de inicio de operaciones* y a menudo dura largo tiempo (Porter 2000 [1980]: 25, las itálicas son nuestras).

La idea de diferencia, en el mundo del management, puede aplicarse a la distinción por bajos precios o por exclusividad del producto. No obstante, la expresión diferenciación generalmente se usa en este último sentido, en términos de calidad o posicionamiento de imagen de marca en el mercado general o en el nicho comercial que la empresa se enfoca, distinción que muchas veces busca justificar el sobreprecio que el cliente paga por el mayor valor percibido.

Así, el saber actual del management estratégico proclama que ser el *líder* no implica necesariamente ser el mejor, sino más bien en distinguirse de los demás (Porter 2011). E incluso se va mucho más allá, diciendo que lo que se debe perseguir es la exclusividad, ser único. El *deber ser managerial* ya no solo remite a crecer y producir en serie, sino también a convertirse en algo extraordinario como, por ejemplo, en una “vaca púrpura”, expresión sumamente figurativa que a comienzos de nuestro siglo utilizó Seth Godin, reconocido autor del marketing (Godin 2004).

El concepto / principio de diferenciación fue instalado en el *ethos managerial* de la época con las colaboraciones de Michael Porter en la década del ochenta, sin embargo, la

idea ya estaba presente con anterioridad en la agenda teórica del management. Por ejemplo, el “padre” de la administración moderna, el austriaco Peter Drucker, en su obra *Managing for Results* del año 1964, sintetizaba algo que iba en la dirección de la estrategia genérica porteriana: “una posición de liderazgo [de la empresa] puede basarse en el precio o en la confiabilidad” (Drucker 1993 [1964]: 43, la traducción del inglés al español es nuestra), donde la confiabilidad se obtiene por ofrecer calidad e imagen distintiva.

Antes de esto podemos reconocer indicios en la práctica *managerial* en sí misma, como sucedió en los años 20 durante el fordismo, con Alfred P. Sloan, director de General Motors -GM-. Cuando Sloan se hizo cargo de GM en 1923, esta estaba en medio de una profunda crisis: Ford tenía el 60% del mercado versus el 12% de GM. Ante esto, para recuperar participación de mercado, Sloan propuso la reducción de la cantidad de gamas de autos fabricadas por la compañía y posicionar cada una de las marcas según un segmento de clientes que la considerasen única en función a la propia identificación personal (*targets*), estrategia que resultó exitosa para la compañía. Así, por ejemplo, *Cadillac* se posicionó como el auto para la gente rica y con buen gusto, *Buick* dentro de la gente joven con un ingreso medio y *Chevrolet*, como el auto para el oficinista.

Peter Drucker trae a colación constantemente este ejemplo, ya que Sloan buscó definir una estrategia para “crear deliberadamente una identificación del cliente con marcas específicas, expresada a través de un estilo distintivo” (Drucker 1993 [1964]: 125, la traducción del inglés al español es nuestra). En este sentido, Sloan fue un precursor de la idea de ofrecer productos diferenciados para distintos nichos de mercado (Knights & Morgan 1991).

Ahora bien, la diferenciación como estrategia *managerial* metódica comenzó a cobrar fuerza durante los años setenta, con el posfordismo y el ascenso consecuente del marketing como un conjunto de saberes sistematizados y de prácticas empresariales reflexivas (Ewen 1976; Marazzi 2003). Para lograr productos diferenciados se requiere acciones de marketing que sugieren adaptar la oferta y seducir a diferentes públicos objetivos.

En el campo del marketing es muy importante considerar la noción de “posicionamiento”, cuya definición es la de, precisamente, ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor (Ries y Trout 1989). El concepto de posicionamiento fue desarrollado por primera vez en el año 1969, con la publicación de un artículo de Jack Trout -importante autor del marketing-: “Positioning is a game people play in today’s me-too marketplace”. En los años setenta Trout siguió trabajando al respecto y ya en la década del ochenta, en

virtud de otros trabajos junto a su socio -el consultor Al Ries-, el término se instalaría en la lógica *managerial* de esa época, cosa que no ha sido interrumpida.

Para esos años, los ochenta, la divulgación exacerbada del concepto de diferenciación de la estrategia genérica porteriana ayudó a que se afianzaran las acciones del marketing postfordista y, necesariamente, el concepto de posicionamiento. Así, el liderazgo en posicionamiento se inscribió en la construcción de una ventaja competitiva en diferenciación, conceptos que luego se difundieron globalmente y de un modo amalgamado (Porter 2011). Posicionarse de un modo diferencial se presenta hoy, en definitiva, como una fortaleza que una empresa, un organismo público, o incluso una persona requiere desarrollar si desea encaminarse al éxito.

## GOBIERNO MONOPÓLICO: SER DIFERENTE Y AUTORREALIZARSE. EL ROL DE LOS RRHH

Durante el fordismo, y en función del principio taylorista de eficiencia, el objetivo del management fue disciplinador, en miras de producir cuerpos productivos de los/as trabajadores/as. Este objetivo intentaba cumplirse mediante órdenes prescriptivas y prohibitivas, aun cuando Le Texier (2016) sostenga que el poder *managerial*, desde sus orígenes, esté caracterizado no tanto por la prohibición como por la recomendación. Sin embargo, consideramos que el ejercicio “gubernamental” de la recomendación managerial aparece con mayor claridad recién desde mitad del siglo pasado, en el saber y la práctica del management competitivo. A mediados del siglo XX, aquel objetivo disciplinador -de la eficiencia- se vio complejizado hasta dar con la construcción de un “marco gubernamental” -de la competitividad-.

Con esto último se hace referencia a la definición foucaultiana de “gobierno”, es decir a la “conducción de la conducta” de los sujetos (Foucault 2007 [1979]), por medio del ejercicio de un poder “suave” y a distancia, no prescriptivo ni prohibitivo. Así, el gobierno de la actual estrategia *managerial* sugiere una serie de valores para que el sujeto se automovilice hacia -se identifique con- la *normalidad competitiva*, sin la necesidad de la orden directa. Estas sugerencias del management estratégico son susceptibles, precisamente, de influir en cómo las personas organizan su actividad profesional / laboral y, de hecho, su propia vida cotidiana.

De esta manera, el margo gubernamental que aquí se remite se trata de un marco axiomático / normativo configurado, puesto de relieve, por el saber de la estrategia



*managerial* en los años ochenta e instalado hasta nuestros días. Dicho marco se calibra desde el principio reflexivo de la *competitividad*, el que sugiere máximas relativas al crecimiento, al agrandamiento, al vigor y, particularmente, a la distinción empresarial, tal como se explicó en el anterior apartado.

Estas máximas devienen en reglas para que el sujeto ajuste su conducta para ser “diferente” y dar “cada vez más”, para que se capacite continuamente y aprenda a definir una imagen de marca, a adaptarse al mercado, a anticiparse a la competencia y a resistir a sus presiones, entre otras habilidades competitivas así recomendadas, no sólo a los *managers* sino también a los trabajadores/as (du Gay, Salaman & Rees 1996).

Michael Porter comenta respecto a la figura del líder, del “gerente general”, de una empresa:

La [esencia de la] gestión general (...) es la estrategia: definir y comunicar la *posición exclusiva de la empresa* (...). El líder debe establecer la disciplina para decidir a *qué cambios* del sector y a cuáles necesidades de los clientes responderá la empresa, al mismo tiempo que evita las distracciones organizacionales y *mantiene su diferenciación* (Michael Porter 2011: 117, las itálicas son nuestras).

Dicho de otro modo, las reglas de conducta propias de la diferenciación monopólica se asentaron en nuestra historia reciente a raíz de aquella promoción exacerbada de ideas, conceptos, técnicas y herramientas devenidas en valores al interior de la lógica del management estratégico, promulgando así figuras de “individuos líderes” que se ajustan a la “forma empresa”. Este tipo de subjetividad alentada según la forma empresa, como puede ser la de un “*manager de sí*”, la de un “*estratega de sí*” y la de, en definitiva, un “*monopolio de sí*”, adhiere a mandatos que responden a un “*yo diferente*”, que sugiere exigir al máximo el potencial personal; es decir: *autorrealizarse* (du Gay, Salaman & Rees 1996).

El concepto de “autorrealización”, como es bien sabido en el campo del management, se encuentra en el desarrollo teórico de “la pirámide de necesidades” propuesto por el psicólogo norteamericano Abraham Maslow. La “Pirámide de Maslow” ha sido y es difundida de un modo reiterativo en diferentes asignaturas de diversas carreras universitarias de grado que en algún momento de su plan de estudios se detienen en la gestión de empresas o en los Recursos Humanos -RRHH-.

Esto es importante ya que la promoción de premisas generales del management estratégico ha requerido de auxilios de otras disciplinas *manageriales*, particularmente de las que tienen que ver con la dirección del personal, es decir desde la gestión de los RRHH



y otras, indirectamente relacionados, como la Administración de la Calidad -AC- (Fernández Rodríguez 2007).

En EE.UU., desde fines de la década del veinte y principios de la del treinta, el movimiento de las “Relaciones Humanas”, con el australiano Elton Mayo como máximo exponente, introdujo un enfoque *psicosocial* en el mundo del management que es comúnmente considerado como el surgimiento de los RRHH. Así, para esa época, la psicología ya era reinterpretada por la práctica y el saber del management, reinterpretaciones que continúan hasta nuestros días con técnicas como el *coaching* y otras propias de una actual “cultura terapéutica” (Alvaro *et. al* 2021; Dardot y Laval 2013).

A lo largo de la historia reciente, los conceptos y herramientas psicosociales de los RRHH han cumplido un rol preponderante, mediante técnicas de inducción, formación y motivación -entre otras-, en la puesta en línea de las necesidades, creencias y conductas del trabajador en la misma dirección que los intereses empresariales (Lordon 2015). De esta manera, los RRHH se han caracterizado por neutralizar el conflicto, si es que no ignorarlo, por medio de la integración de los objetivos, valores y comportamientos de las distintas partes en tensión dentro de la empresa.

La comprensión sociológica de los RRHH resulta ineludible para pensar los procesos de gubernamentalidad neoliberal del management, sobre todo, dentro de las organizaciones empresariales y en la enseñanza afín a la gestión de estas. Así, la circulación de los valores, y de las reglas de conducta, que emergieron con el management estratégico requirió de esquemas conceptuales para su divulgación, tales como el de “cultura organizacional” y, precisamente, la propia “pirámide de Maslow”.

Abraham Maslow, desde el campo de la psicología y en los años cuarenta, diseñó una estructura jerárquica que identificaba las diferentes escalas de necesidades que van emergiendo en la vida del ser humano una vez que se satisface la necesidad del nivel anterior: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Luego, en la segunda mitad del siglo XX, los RRHH tejieron relaciones con los factores motivacionales que la empresa puede utilizar para saciar dichos deseos, así por ejemplo un premio para el trabajador es útil para la escala referente a las necesidades de estima (Chiavenato 2007).

De esta manera, la pirámide se inicia con las necesidades “básicas” / fisiológicas y culmina (adonde todo ser humano desearía llegar) con las necesidades de “autorrealización”. El autor brasileño Idalberto Chiavenato, famoso en Latinoamérica por su producción de textos sobre administración de empresas -particularmente aquellos relativos





a la gestión de personal-, afirmaba lo siguiente respecto a las necesidades de autorrealización:

Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la superación del propio potencial y *superación continua*. Esa tendencia se expresa por medio del *impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es* y de ser todo lo que puede ser (Chiavenato 2007: 284, las itálicas son nuestras).

La estrategia de negocios, como se ha dicho, ha puesto de relieve los preceptos gubernamentales de crecimiento empresarial y aquellos que remiten a la optimización, a la potencia y a la diferenciación. Es preciso que una empresa crezca y se diferencie en miras de “conservar y aumentar su *performance*”, *performance* que le asegure un nivel aceptable de competitividad (Porter 1985). Y, en términos subjetivos, se estimula que las personas se responsabilicen con estos preceptos para saciar la necesidad de autorrealización.

## RÉGIMEN DE VERDAD Y SUBJETIVIDAD ESTRATÉGICA

Creo que la importancia política actual es determinar con claridad cuál es el régimen de veridicción que se instauró en un momento dado.

Michel Foucault (2007 [1979])

Hasta aquí se ha querido mostrar que el esquema conceptual propuesto de “sujeto monopólico” -para pensar la subjetividad neoliberal contemporánea- es aquel individuo que, moldeado por las máximas del management estratégico de las últimas décadas, se ajusta a la *forma empresa* para volverse único y mejorar su rendimiento en el tiempo. Con la noción de “forma empresa” se está aludiendo al trabajo de Michel Foucault, ya aquí anticipado, sobre el neoliberalismo (Foucault 2007 [1979]). Como es bien sabido, el filósofo francés estudió, a fines de la década del setenta, ciertas teorías microeconómicas del liberalismo del siglo XX, particularmente las de los norteamericanos de la escuela de Chicago y de los alemanes de la escuela de Friburgo (u Ordoliberalismo).

El concepto de “forma empresa” fue presentado por Foucault para aludir a un proyecto de sujeto, según el modelo de la empresa, en el programa político, social y

económico del Ordoliberalismo. El Ordoliberalismo alemán, al igual que la escuela de Harvard en los EE.UU., formó parte de un “neoliberalismo temprano” interventor, garante del mercado competitivo y antimonopolio (Davies 2014). De hecho, Foucault extrajo del análisis del programa ordoliberal el *principio general del neoliberalismo* como “racionalidad de gobierno”, esto es: la *competencia*. Al mismo tiempo, el filósofo francés estudió, con mayor detenimiento, la cuestión de la subjetividad neoliberal en la teoría del Capital Humano de la escuela de Chicago, pero dejó de lado el análisis sobre la regulación de la competencia y la formación del monopolio en las teorías norteamericanas.

La competitividad, como principio del management estratégico, no tiene que ver con asegurar mercados competitivos como pretendía el “neoliberalismo temprano”, sino más bien con ser condescendiente con el monopolio por sus eventuales eficiencias trasladables al mercado. La competitividad y el monopolio “eficiente” son más acordes al neoliberalismo tardío, aquel aplicado en el mundo actual (Davies 2014).

Los orígenes del neoliberalismo actual pueden rastrearse en las teorías microeconómicas sobre regulación de la competencia realizadas por la escuela de Chicago en la segunda mitad del siglo XX (Davies 2016). Son estos trabajos los que fueron dejadas de lado por Michel Foucault (2007 [1979]), particularmente, porque los mismos “triumfaron”, poco tiempo después del estudio del filósofo francés, en la década de los ochenta.

Ahora bien, como se dijo, lo que el autor sí estudio en esta escuela norteamericana fue la subjetividad alentada desde la teoría del Capital Humano. Aquí, Foucault (2007 [1979]) presentará un individuo según la forma empresa que se ajusta al *homo oeconomicus* “empresario de sí mismo”. El empresario de sí mismo es aquel que piensa los actos de su vida (educarse, relacionarse, viajar, etc.) como inversiones a recuperar por medio de rentas / ganancias que brinden las remuneraciones futuras de un trabajo cada vez más calificado (López Ruiz 2012).

La fórmula o esquema comportamental del empresario de sí se ajusta a preceptos propios de la economía porque, precisamente, Foucault estudió teorías de la microeconomía. No obstante, es posible pensar, al interior de la racionalidad neoliberal, otras subjetividades que adoptan la forma empresa, desde máximas provenientes del management de empresas y no de la economía. Es decir, se pueden pensar otras subjetividades promovidas a raíz de la difusión de conceptos y herramientas *manageriales* que han ido transmutando en valores gubernamentales de la conducta individual.

El management estratégico y competitivo ha logrado divulgarse como el medio más idóneo e indiscutible para resolver problemas de gestión, ya desde las últimas décadas del siglo pasado (Knights y Morgan 1991). En la actualidad lo importante para *managers* y accionistas no es tanto obtener beneficios como vencer a la competencia,<sup>1</sup> a raíz de la fuerte influencia del trabajo de Michael Porter en el sentido común empresarial actual.

De este modo, la publicidad exacerbada de los conceptos estratégico *manageriales* para alcanzar el éxito, a través de -por ejemplo- programas de capacitación en el trabajo, ha generado los medios para conseguir el gobierno del sujeto. Es decir, la promoción de los conceptos de la competitividad empresarial ha logrado producir determinados “efectos de verdad” sobre las personas y la aceptación voluntaria de sus propios mandatos mediante el involucramiento subjetivo (Knights y Morgan 1991). De esta manera, proponemos que a la subjetividad del “empresario de sí mismo” es necesario agregar el principio general de neoliberalismo: la competencia, y pensar las conductas al respecto que el management estratégico ha divulgado en nuestra sociedad contemporánea.

Claramente, un sujeto “estratega de sí mismo” busca “fortalecerse”, en el sentido de crecer y ser diferente a los demás; y para ello va a recuperar una lógica ya presente en la teoría del Capital Humano: la valoración permanente de sí (Paltrinieri y Nicoli 2017). Sin embargo, la subjetividad estratégica no va a centrar tanto su objetivo de existencia en la obtención de una renta / ganancia futura como en la victoria y en el devenir único hoy, en el devenir monopolio. Esto, pensado desde las transmutaciones éticas de los conceptos *manageriales*, y no meramente económicos, que afectan el modo en que nos pensamos a nosotros mismos y en el que actuamos. Así, algunas de las conductas estimuladas por el management tienen que ver con prestar continua atención al contexto, adaptarse rápidamente a sus cambios, crear una imagen de marca personal, única y dirigida al “mercado”, entre otras destinadas a vencer a la competencia (López Petit 2009).

El management ha logrado sugerir en el *ethos* empresarial actual que los sujetos deben someterse a una intensa preparación para ser monopolios de sí y resultar victoriosos. Así, por ejemplo, piénsese en la cantidad de *tips* estratégicos que actualmente se dan para ser diferente y vencer a otros individuos que compiten por un mismo puesto de trabajo,

---

<sup>1</sup> De hecho, para lograr la diferenciación la empresa está dispuesta a perder ingresos, tal como se mostró con el trecho de la obra de Porter que se citó en el primer apartado de este artículo (Porter 2000 [1980], pp. 25).

estos van desde cómo armar un curriculum a cómo vestirse y presentarse en la entrevista, qué cosas decir, etc.<sup>2</sup>

Estas conductas generales son promovidas por los postulados estratégicos del management, de los RRHH y del marketing con el fin de obtener una *ventaja competitiva* para conservar y aumentar la *performance* empresarial en el tiempo (Porter 1985). Y, tal como se dijo, en el caso del sujeto trabajador, también busca cumplir con la necesidad de autorrealización y esas ansias de “dar siempre más”.

Ahora bien, como se verá a continuación, ese “dar siempre más” estimulado desde el principio de la competitividad no es más que una falsa potencia, en tanto no es una búsqueda autónoma del trabajador, sino que se trata de ideas, conceptos y valores que son presentados como neutros, pero que en definitiva han sido propuestos por el mundo de la empresa para su propio rédito (Lordon 2015).

## EL DESBORDE NEOLIBERAL: INDIVIDUALISMO Y SATURACIÓN PERSONAL

El principio *managerial* de diferenciación de la competitividad *managerial* instaló en las creencias de la época cierto espíritu individualista por encima de lo colectivo. Ser *monopolio de sí* es ser *yo único, yo sólo*. De este modo, en la actualidad se respiran moralejas del tipo “se premia al mejor” o “cada uno es responsable de su destino”, que el mismo management ha sabido cobijar de un modo explícito o tácito. Esto en correlación a los actuales discursos exitistas y meritocráticos que se hacen presentes en los más diversos ámbitos de lo social.

Con aquellas y otras máximas individualistas y, por supuesto, competitivas, la cooperación interna para operar que requiere la empresa -y otro tipo de organizaciones-, se las tiene que ver con las complicaciones que la misma *ética monopólica* acarrea. Así, estos mandatos que, en gran medida, se deducen o se proclaman desde el mismo universo *managerial*, vuelven en una suerte de *boomerang* que el mismo management requiere controlar. El management estratégico y los RRHH, exigen una visión coherente para otorgar unidad a las políticas de gestión organizacional, algo que en sus propias formulaciones le resulta muy complejo de lograr. Por ejemplo, la planificación estratégica de los RRHH

---

<sup>2</sup> En Argentina, por ejemplo, el mismo Estado se encarga de brindar recomendaciones al respecto. Disponible en línea en [www.argentina.gob.ar/trabajo/consejosdeempleo](http://www.argentina.gob.ar/trabajo/consejosdeempleo), última fecha de conexión 05 de septiembre de 2023.



advierte a los *managers* no conceder premios por alcanzar “objetivos individuales” si se quiere la cooperación y el “trabajo en equipo” de los/as trabajadores/as.

Asimismo, como es bien sabido, la administración de RRHH se muestra preocupada por el control y el manejo del estrés del personal, que muy a menudo es provocado por ese continuo aliento a “dar más” que la misma disciplina reivindica. Por ejemplo, el autor del *best seller Comportamiento Organizacional*, Stephen Robbins, sugiere seleccionar, para cubrir una vacante de trabajo, personas que revistan rasgos de la personalidad con inclinación a un “locus de control interno” ya que son menos propensas a sufrir estrés por ser más seguras de sí mismas (Robbins 2006). Los sujetos con *locus* de control interno, según la psicología conductual, son aquellos que perciben que su destino está en sus manos, que depende de su *responsabilidad individual*.

Ahora bien, al divulgar este tipo de conocimiento en la sociedad, lo que los RRHH sugieren a los *managers* y trabajadores es que “deben ser dueños de su destino si quieren conseguir un trabajo” o bien, “deben ser responsables de su propio éxito o fracaso”, lo que demanda una presión incesante para la superación personal y esto podría, paradójicamente, generar estrés. Entonces, ¿es posible que la responsabilización individual de los logros, presentada como norma, no conduzca a padecer las exigencias para alcanzar las *metas de distinción* que esto mismo implica?

En la actualidad, como aquí se ha querido mostrar, mediante la promoción de los preceptos individualistas de autorrealización y de diferenciación para la maximización de la *performance*, el sujeto monopólico se ve constantemente inquietado. El gobierno de las reglas de conducta estratégicas *manageriales* son proclives a causar efectos nocivos en el cuerpo y el espíritu del sujeto. Así, en muchos casos el único límite que hoy se presenta a los/as trabajadores/as es el estrés laboral o, en el peor de los casos, el *burnout*.<sup>3</sup>

Al mismo tiempo, el actual funcionamiento de los RRHH puede pensarse en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria -RSE-. La RSE logró colarse en la perspectiva del management estratégico (Porter y Kramer 2006) y se proclama a favor de resguardar la salud -tanto física y mental- del trabajador y evitar tareas que lo exijan al punto tal de causarle fatiga, ansiedad, angustia o irritabilidad, entre otros síntomas.

En esta preocupación, por cuidar y acompañar la salud del empleado, han llegado a introducirse técnicas espirituales y filosóficas como el *coaching*, también desplegadas en los programas de capacitación y sensibilización de los RRHH. Además, en el mundo de la empresa

---

<sup>3</sup> También conocido coloquialmente como “síndrome del trabajador quemado” y del agotamiento mental.

contemporánea se promueve la aplicación (y la auto-aplicación) de herramientas de introspección, meditación y relajación, algunas inspiradas en filosofías orientales como el budismo (Dalai Lama y van den Muyzenberg 2008). Estas y otras técnicas de la ya mencionada actual cultura terapéutica, buscan aliviar el peso del trabajo contemporáneo, pero lo hacen aceptando los discursos empresariales de la propia racionalidad neoliberal y, por tanto, no asumen un rol crítico con esta, sino más bien uno de adaptación (Alvaro *et. al* 2021).

Así, este tipo de prácticas espirituales se inscribirían en lo que son, para Foucault (2016), las “técnicas de sí”; es decir, aquellas que implican un trabajo del sujeto sobre sí mismo. Recuérdese que, para el autor francés, el gobierno (la conducción de la conducta) se da en el cruce -y coincidencia de objetivos- de las “técnicas de dominación” -gobierno de una racionalidad- y las “técnicas de sí” -gobierno del yo-. El aprendizaje, la introspección y meditación vía estas técnicas espirituales (¿o del espíritu de la empresa?), más que una auténtica búsqueda de autonomía personal o de rechazo a la dinámica de vida que ha sido normalizada desde el neoliberalismo, hacen que el sujeto se vuelva -auto-gobernable en este sentido.

De esta manera, y para finalizar, podría decirse entonces que los conceptos de los RRHH y los programas de capacitación que apoyan a los valores del management estratégico también se valen de técnicas de sí. Estas facilitan el gobierno neoliberal en el sentido que preparan el cuerpo y el espíritu para aceptar la realidad, es decir, se induce al sujeto a asumir como verdaderas las proclamas del mundo empresarial. Se los forma y calma para aceptar el monopolio, la diferenciación y la autorrealización de sí, pero para el mejoramiento de una única *performance*: la de la racionalidad neoliberal.

## CONCLUSIONES

En este artículo se ha pretendido exponer que los valores actuales, monopólicos y competitivos, del management estratégico se encuentran socialmente asentados para dar con una correcta gestión de la empresa y de uno mismo.

Los cuestionamientos que habilitaron este texto fueron ¿es posible establecer una relación entre los mandatos actuales de gestión estratégica empresarial y la configuración de la subjetividad contemporánea? ¿Es posible tejer ese vínculo desde la historia reciente del saber del management de empresas y de la economía neoliberal?



Con estas interpelaciones se fijó como objetivo general desentrañar genealógicamente las principales características conductuales que divulga la estrategia de negocios contemporánea. Es decir, desde un abordaje histórico, sociológico y crítico de conceptos del management -y sus vínculos con la microeconomía del siglo XX- se buscó comprender la difusión de la racionalidad neoliberal y sus efectos en la subjetividad contemporánea.

Así, se exhibió que para que el management estratégico lograra alcanzar el estatus de régimen gubernamental se dieron en la historia reciente una serie de reconfiguraciones reflexivas, como la nueva lectura procompetitiva de Porter sobre el concepto de diferenciación y la mayor condescendencia con la concentración de mercado de la escuela de Chicago, en los años ochenta. Estos acontecimientos hicieron de condición de posibilidad para el neoliberalismo actual y aplicado, que tomó distancia de la posición antimonopolios de los programas microeconómicos de la primera mitad del siglo XX.

El management estratégico, al interior de la racionalidad neoliberal actual, difundió una serie de máximas que lograron guiar las conductas de los sujetos desde la dinámica del principio de competitividad. La competitividad condensa el objetivo de potenciamiento indefinido de la *performance* empresarial, donde la diferenciación es clave para alcanzarlo. El posicionamiento distintivo fue instalado en el espíritu de época también desde la disciplina del marketing. Estos mandatos de una ética de la exclusividad lograron sugerir a las personas la necesidad de ser únicas en imagen de marca, adaptarse velozmente a los cambios, entre otras conductas promovidas por la estrategia de negocios.

En la historia del management resultó importante el auxilio de los desarrollos teóricos y de las prácticas de los RRHH. Así, con su relectura del saber de la psicología, los RRHH lograron divulgar conceptos como el de autorrealización que operan, en el nivel de la subjetividad individual, en conexión con la lógica de la diferenciación. Ser único implica dar siempre más, más de lo que se puede. Ser único implica autorrealizarse.

Al mismo tiempo, y a raíz de estas mismas reglas, los RRHH, en el marco del paradigma de la RSE, se muestran preocupados por los niveles constantes de estrés que experimentan los/as trabajadores/as de los más diversos tipos organizacionales. El agitar la máquina personal para devenir diferentes encuentra puntos de saturación que, desde la gestión empresarial, buscan apaciguar por medio de prácticas de autocontrol que llegan a prescribir ejercicios espirituales, herramientas terapéuticas que hacen pie en la psicología, la filosofía y en otro tipo de conocimientos al respecto.



Estas técnicas implican cierta moralización para que las personas eviten la saturación personal, pero son desplegadas al interior de la misma lógica exitista y empresarial. Así, el desarrollo de la producción cuantitativa, pero sobre todo cualitativa en la formación profesional y en la administración de nuestra vida cotidiana busca garantizar la supervivencia en un mundo que, para las personas, se presenta cada vez más sin un límite. La pregunta ahora es ¿cuál es la fuga al desborde neoliberal?

Tal vez, el desafío radique en que definamos colectivamente, por fuera del cuadro que nos impone la racionalidad neoliberal, otros modos de vivir. Un sentido de la vida que se arraigue a nuevos principios y valores que no descansen en las ideas de ser únicos y de dar todo lo que podamos dar. Pues, en definitiva, el esfuerzo por ser monopolio de sí no implica otra cosa que competir ferozmente para intentar alcanzar los objetivos del régimen de veridicción que hoy nos gobierna.





## REFERENCIAS

1. Alvaro, Daniel, y otros. *Vidas Diseñadas. Crítica del Coaching Ontológico*. Buenos Aires: Ubu Ediciones. 2021.
2. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill. 2007.
3. Coloma, Germán. *Progresos en organización industrial*. Buenos Aires: Temas. 2006.
4. Dalai Lama y Laurens van den Muyzenberg. *La senda del líder*. Barcelona: Alienta. 2008.
5. Dardot, Pierre y Christian Laval. *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa. 2013.
6. Davies, William. *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: SAGE Publications Ltd. 2014.
7. Davies, Williams. *La Industria de la Felicidad. Cómo el gobierno y las grandes empresas nos vendieron el bienestar*. Barcelona: Malpaso. 2016.
8. Drucker, Peter. *Managing for results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. New York: Harper Business. 1993 [1964].
9. du Gay, Paul, G. Salaman y B. Rees. "The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the "competent" manager." *Journal of Management Studies*, 33.3 (1996): 263-82.
10. Ewen, Stuart. *Captains of Conscience: Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*. Nueva York: Basic Books. 1976.
11. Fernández Rodríguez, Carlos J. (ed.) *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI. 2007.
12. Foucault, Michel. *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth, 1980*. Buenos Aires: Siglo XXI. 2016.
13. Foucault, Michel. *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: FCE. 2007 [1979].
14. Godin, Seth. *Purple Cow: transform your business by being remarkable*. New York: Penguin. 2004.
15. Knights, David y Glenn Morgan. "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique." *Organisations Studies* (1991): 251-273.
16. Le Texier, Thibault. *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. Paris: La Découverte. 2016.
17. López Petit, Santiago. *Breve tratado para atacar la realidad*. Buenos Aires: Tinta Limón. 2009.
18. López Ruiz, Osvaldo. "La 'Invencción' del Capital Humano y la Inversión en Capital Humano." *Revista Gestión de las personas y tecnología* 13 (2012): 71-84.
19. Lordon, Frédéric. *Capitalismo, deseo y servidumbre. Marx y Spinoza*. Buenos Aires: Tinta Limón, 2015.
20. Marazzi, Christian. *El sitio de los calcetines: El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal, 2003 [1994].
21. Paltrinieri, Luca y Massimiliano Nicoli. "Du management de soi à l'investissement sur soi. Remarques sur la subjectivité post-néo-libérale." *Terrains/Théories* 6 (2017): <http://teth.revues.org/929>.
22. Porter, Michael. "¿Qué es la estrategia?" *Harvard Business Review* (2011 [1996]): 100-117.



23. Porter, Michael. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 1985.
24. Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1998 [1980].
25. Porter, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (edición revisada). México: Grupo Editorial Patria. 2000 [1980].
26. Porter, Michael. "The contributions of Industrial Organization to Strategic Management." *Managerial and decision economics* 6.4 (1981): 609-620.
27. Porter, Michael y Kramer, Mark. "Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". *Harvard Business Review América Latina* 84.12 (2006): 3-15.
28. Ramírez Cendrero, Juan Manuel. "Los nuevos desarrollos de la economía industrial y las justificaciones de la política industrial" *Economía industrial* 6.354 (2003): 157-172.
29. Ries, Al y Jack Trout. *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Madrid: McGraw-Hill. 1989.
30. Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. 2006.