

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3342>

Subjetivación en las organizaciones modernas: dispositivos y prácticas desde un marco foucaultiano renovado

Subjectivation in modern organizations: devices and practices from a renewed foucauldian framework

Carlos Eduardo Montano Durán

carlos.montano@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1888-7303>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez – México

Artículo recibido: 30 de diciembre de 2024. Aceptado para publicación: 24 de enero de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo analiza cómo las organizaciones modernas configuran las subjetividades de los individuos mediante dispositivos de poder y prácticas discursivas y no discursivas. Este análisis se enmarca en un enfoque teórico renovado basado en Michel Foucault, cuyo objetivo principal es explorar las dinámicas entre control, agencia y subjetivación en contextos organizacionales. Más específicamente, este trabajo busca problematizar el rol de los dispositivos organizacionales no solo como herramientas para regular conductas, sino como estructuras que moldean la percepción de los sujetos sobre sí mismos y su relación con el entorno laboral. En las organizaciones contemporáneas, el control y la vigilancia han evolucionado a través de mecanismos sofisticados que incluyen sistemas de evaluación, métricas de rendimiento y discursos normativos diseñados para alinear los intereses individuales con los objetivos colectivos. Este fenómeno, descrito en términos de “dispositivos de subjetivación”, revela las tensiones éticas y políticas que surgen entre el control ejercido y la posibilidad de resistencia. Tal resistencia no es únicamente un acto opositor, sino una negociación continua que redefine las relaciones de poder y cuestiona los marcos normativos predominantes. La subjetivación, entendida como el proceso por el cual los individuos son constituidos como sujetos dentro de relaciones de poder, ha sido una categoría central en los estudios organizacionales. En este marco, este artículo no solo analiza los dispositivos de control, sino también el potencial de los sujetos para resistir y transformar estas estructuras. Esta resistencia puede observarse como una práctica que redefine las líneas de poder desde dentro, transformando los dispositivos en escenarios donde se gestan subjetividades críticas. Finalmente, se incorporan reflexiones decoloniales, la ética del cuidado y el impacto de la digitalización, con el fin de articular un marco foucaultiano renovado, contextualizado en América Latina.


Palabras clave: subjetivación, poder organizacional, análisis foucaultiano, resistencia, estudios latinoamericanos

Abstract

This article examines how modern organizations shape individual subjectivities through power devices and both discursive and non-discursive practices. Rooted in a renewed theoretical framework inspired by Michel Foucault, it aims to explore the dynamics among control, agency, and subjectivation in organizational contexts. More specifically, it interrogates the role of organizational devices not only as tools for regulating behavior but also as structures that shape individuals' self-perception and their

relationship with the work environment. In contemporary organizations, control and surveillance have evolved through sophisticated mechanisms, including performance metrics, evaluation systems, and normative discourses designed to align individual interests with collective goals. Known as “subjectivation devices,” these mechanisms bring to light the ethical and political tensions arising between exerted control and the possibility of resistance. Such resistance is not merely an oppositional act but a continuous negotiation that redefines power relations and questions predominant normative frameworks. Subjectivation, understood as the process by which individuals are constituted as subjects within power relations, has been central in organizational studies. Within this perspective, the article examines not only the devices of control but also how subjects might resist and transform these structures. Such resistance can be seen as a practice that redefines power lines from within, turning devices into settings where critical subjectivities emerge. Finally, decolonial reflections, an ethics-of-care perspective, and the impact of digital surveillance are woven in to construct a renewed Foucauldian framework, contextualized in Latin America.

Keywords: subjectivation, organizational power, Foucauldian analysis, resistance, Latin American studies

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Montano Durán, C. E. (2025). Subjetivación en las organizaciones modernas: dispositivos y prácticas desde un marco foucaultiano renovado. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 339 – 352. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3342>

INTRODUCCIÓN

El presente artículo aborda cómo las organizaciones modernas configuran las subjetividades de los individuos mediante dispositivos de poder y prácticas discursivas y no discursivas. Este análisis se enmarca en un enfoque teórico renovado basado en Michel Foucault (1987, 1994), cuyo objetivo principal es explorar las dinámicas entre control, agencia y subjetivación en contextos organizacionales. Más específicamente, este trabajo busca problematizar el rol de los dispositivos organizacionales no solo como herramientas para regular conductas, sino como estructuras que moldean la percepción de los sujetos sobre sí mismos y su relación con el entorno laboral.

En las organizaciones contemporáneas, el control y la vigilancia han evolucionado a través de mecanismos sofisticados que incluyen sistemas de evaluación, métricas de rendimiento y discursos normativos diseñados para alinear los intereses individuales con los objetivos colectivos (Ball, 2003; Salazar Ortuño, 2012). Este fenómeno, descrito en términos de “dispositivos de subjetivación”, revela las tensiones éticas y políticas que surgen entre el control ejercido y la posibilidad de resistencia. Tal resistencia no es únicamente un acto opositor, sino una negociación continua que redefine las relaciones de poder y cuestiona los marcos normativos predominantes (De Certeau, 1990; Castro-Gómez, 2005).

La subjetivación, entendida como el proceso por el cual los individuos son constituidos como sujetos dentro de relaciones de poder, ha sido una categoría central en los estudios organizacionales (Foucault, 1994). En este marco, este artículo no solo analiza los dispositivos de control, sino también el potencial de los sujetos para resistir y transformar estas estructuras. Finalmente, se integran reflexiones basadas en la lectura decolonial (Quijano, 2000), la ética del cuidado (Freire, 2005) y la creciente digitalización de los procesos de vigilancia (Zuboff, 2019), con el fin de enriquecer el marco foucaultiano y situarlo en la realidad latinoamericana.

DESARROLLO

Relación con el marco foucaultiano y antecedentes históricos

Como Michel Foucault señaló, los dispositivos no son meramente herramientas de dominación; su análisis debe considerar también su papel en la producción de subjetividades (Foucault, 1987, 1994). Esto implica explorar la intersección entre la materialidad de los dispositivos y las prácticas discursivas que legitiman su existencia. En este contexto, las organizaciones modernas emergen como espacios donde los dispositivos de poder actúan simultáneamente como mecanismos de control y como oportunidades para la subjetivación activa (Ball, 2003; Salazar Ortuño, 2012).

En la tesis de Montano (2015), se detalla cómo las prácticas discursivas y no discursivas inciden en la identidad académica en universidades fronterizas, ilustrando cómo las dinámicas institucionales moldean las subjetividades de sus miembros. Aunque este estudio se centró en instituciones de educación superior, sus hallazgos son aplicables a otros entornos organizacionales, donde los discursos y regulaciones institucionales operan en la producción de identidades funcionales, a menudo atravesadas por historias coloniales (Quijano, 2000) y mecanismos de segregación (Castro-Gómez, 2005).

Contribuciones del artículo

Este trabajo se propone como una contribución crítica a los estudios organizacionales, abordando cómo las organizaciones no solo buscan optimizar el rendimiento, sino que también moldean las identidades de los sujetos que las integran. Al analizar la subjetivación en el entorno organizacional, el ensayo no solo destaca la función estructurante de los dispositivos, sino que también subraya las

posibilidades de transformación y resistencia (Chauí, 1996; Pineau, 2007). Desde una perspectiva histórica y discursiva, se abren nuevas preguntas éticas y políticas sobre la vida organizacional (Walsh, 2007), especialmente en América Latina, donde el legado colonial y las desigualdades estructurales condicionan el ejercicio del poder (Quijano, 2000).

Relevancia de la subjetivación en el contexto organizacional

La subjetivación constituye un eje central en el análisis de las dinámicas organizacionales modernas. Desde una perspectiva foucaultiana, este concepto se refiere al proceso mediante el cual los individuos son transformados en sujetos dentro de relaciones de poder específicas (Foucault, 1987). Las organizaciones contemporáneas actúan como dispositivos complejos que disciplinan cuerpos, moldean conductas y producen identidades funcionales alineadas con sus valores y objetivos estratégicos (Ball, 2003; Clegg et al., 2005).

En el contexto de las organizaciones modernas, estas prácticas no sólo disciplinan, sino que construyen subjetividades a través de la internalización de normas y valores organizacionales. La tesis de Montano (2015) ilustra cómo, en las instituciones educativas de México, el académico es configurado como un “empleado académico efectivo”, producto de una red discursiva que premia la productividad medida en términos administrativos y minimiza la autonomía y la agencia del individuo (Gil Antón, 2000). Este ejemplo sirve para mostrar cómo las prácticas organizacionales generan sujetos funcionales para perpetuar la lógica operativa de las instituciones.

Implicaciones éticas y políticas

La subjetivación en contextos organizacionales presenta desafíos éticos significativos. Por un lado, las estructuras organizacionales buscan homogeneizar comportamientos para maximizar la eficiencia. Sin embargo, este proceso de normalización puede sofocar la diversidad y reducir la capacidad de los sujetos para ejercer agencia. Foucault (1994) plantea que el poder no sólo reprime, sino que también produce realidades y formas de subjetividad que los sujetos internalizan como verdades incuestionables.

En este marco, es crucial problematizar las tensiones entre el control organizacional y la agencia individual. La tesis de Montano (2015), al analizar las prácticas discursivas de las universidades públicas, señala cómo los académicos no solo son moldeados por las instituciones, sino que también resisten y negocian su lugar dentro de estas estructuras. Esta resistencia, lejos de ser un acto puramente opositor, constituye un proceso activo de reinterpretación que redefine las relaciones de poder y abre nuevas posibilidades para la transformación organizacional (De Certeau, 1990).

Resistencia y renegociación

La capacidad de resistencia no es ajena al marco organizacional. Aunque los dispositivos de poder buscan moldear sujetos alineados con los objetivos institucionales, los individuos encuentran maneras de reinterpretar las normas y valores impuestos (Chauí, 1996). Estas formas de resistencia se manifiestan en prácticas cotidianas que desafían las expectativas organizacionales y generan alternativas a la subjetividad normativa (Ball, 2003; Pineau, 2007). Este fenómeno constituye un espacio vital para la agencia y la transformación, donde los sujetos no solo son objetos de control, sino también agentes de cambio.

Al analizar el caso específico de la UACJ (Montano, 2015), se observa cómo los sujetos hacen uso de estrategias informales para contrarrestar la presión institucional de medición constante, priorizando, por ejemplo, la labor social o la docencia crítica por encima de las métricas de productividad. En este

sentido, la subjetivación se concibe como un proceso negociado, en el que los sujetos redefinen sus identidades en consonancia con sus valores personales y colectivos.

El marco teórico de este artículo se basa en las contribuciones de Michel Foucault y en la lectura crítica de los dispositivos organizacionales como herramientas de subjetivación. Estas herramientas no solo operan a través de discursos explícitos, sino también mediante prácticas no discursivas que configuran identidades y comportamientos. Este enfoque permite entender cómo las organizaciones contemporáneas utilizan dispositivos para articular relaciones de poder y saber, produciendo sujetos funcionales para sus objetivos estratégicos (Clegg et al., 2005; Garfias, 2010).

Montano (2015) expone cómo las universidades configuran las prácticas académicas a partir de un discurso institucional que privilegia la eficiencia y la productividad. Este discurso establece normas que delimitan qué se considera legítimo en términos de producción académica, afectando la autonomía y la agencia de los académicos. Este tipo de análisis se extiende a entornos empresariales y gubernamentales, donde la focalización en la competitividad y el rendimiento numérico puede invisibilizar otras dimensiones de la vida laboral, como el bienestar o la innovación social (Chauí, 1996; Schmelkes, 2008).

Dispositivos de subjetivación en las organizaciones

Los dispositivos organizacionales se definen como conjuntos heterogéneos de prácticas, discursos, normas y tecnologías diseñados para producir sujetos alineados con los objetivos institucionales (Foucault, 1987, 1994). Foucault enfatiza que estos dispositivos no solo disciplinan cuerpos y comportamientos, sino que también constituyen formas específicas de subjetividad. Su carácter productivo se observa en la “fabricación” de identidades laborales, como el “trabajador ideal” o el “académico exitoso” (Ball, 2003; Salazar Ortuño, 2012).

En el ámbito organizacional, estos dispositivos incluyen sistemas de evaluación del desempeño, métricas de productividad y discursos que promueven valores como la proactividad, la flexibilidad y la excelencia (Clegg et al., 2005). Montano (2015) describe cómo las políticas de evaluación en universidades mexicanas configuran un sujeto académico dependiente del reconocimiento institucional, reforzando la lealtad hacia las estructuras de poder. Sin embargo, estos mismos dispositivos abren posibilidades para la resistencia, ya que la subjetivación crítica emerge cuando los sujetos reinterpretan y subvierten las normas impuestas.

Prácticas discursivas y no discursivas en la configuración de subjetividades

Las prácticas discursivas —tales como la definición de misión, visión y valores institucionales— legitiman las acciones organizacionales y refuerzan la cultura institucional. Por otro lado, las prácticas no discursivas incluyen sistemas de vigilancia, supervisión y evaluación que actúan directamente sobre los cuerpos y las acciones, estableciendo normas de conducta y penalizando las desviaciones (Chauí, 1996; Osorio, 2017).

Montano (2015) ilustra cómo estas prácticas se entrelazan para consolidar un “dispositivo de control totalizante”, donde las dinámicas de poder moldean no sólo lo que los sujetos hacen, sino también cómo piensan y sienten respecto a su lugar dentro de la institución. Esto refuerza las narrativas de productividad y éxito institucional, pero, a la vez, genera la posibilidad de cuestionar esas mismas narrativas a través de prácticas de resistencia y la introducción de otros valores (Freire, 2005).

Análisis: impacto de los dispositivos en la subjetividad organizacional

El impacto de los dispositivos organizacionales sobre la subjetividad es profundo y multifacético. A través de prácticas discursivas y no discursivas, las organizaciones no solo regulan conductas, sino

que también moldean percepciones, emociones y autoconceptos (Chauí, 1996; Quijano, 2000). Estos dispositivos constituyen una red de poder que actúa simultáneamente sobre el cuerpo y el pensamiento, configurando identidades funcionales para los objetivos institucionales (Foucault, 1987, 1994).

Dispositivos de evaluación y vigilancia

Los sistemas de evaluación del desempeño y las tecnologías de vigilancia digital son ejemplos paradigmáticos de dispositivos que operan en las organizaciones modernas (Ball, 2003; Salazar Ortuño, 2012). Estos sistemas no solo establecen métricas de productividad, sino que también generan un estado constante de autoobservación en los individuos. Foucault (1987) describe este fenómeno como “visibilidad disciplinaria”, reforzando el sentido de responsabilidad individual alineado con las expectativas organizacionales.

Montano (2015) analiza cómo en el ámbito universitario, los sistemas de evaluación generan narrativas de “éxito académico” que los sujetos interiorizan como parte de su identidad. Este proceso configura un sujeto que se autoevalúa constantemente, presionado a demostrar valor dentro de un marco normativo que privilegia la productividad medible sobre otras formas de contribución (Schmelkes, 2008). Sin embargo, estos dispositivos pueden convertirse en puntos de tensión donde los sujetos cuestionan las demandas institucionales, manifestando formas de resistencia que redefinen o al menos matizan los parámetros de excelencia.

Estrategias de resistencia y agencia

La resistencia no es meramente una reacción contra el poder; es una negociación activa que redefine las líneas de control (De Certeau, 1990). En este sentido, los sujetos desarrollan estrategias de adaptación que incluyen desde la reinterpretación de las normas hasta la creación de espacios de autonomía dentro de estructuras rígidas (Chauí, 1996). Montano (2015) identifica cómo los académicos en contextos de alta regulación se apropian de narrativas alternativas para priorizar la creatividad y el compromiso comunitario sobre la mera consecución de indicadores de productividad.

De este modo, el poder siempre encuentra resistencia, y esta interacción es fundamental para entender cómo se configuran las subjetividades modernas. La posibilidad de cuestionar el orden instituido se ve reforzada por la colaboración y la solidaridad entre pares, lo que también puede vincularse con la propuesta ética del cuidado (Freire, 2005). Sin embargo, la resistencia no siempre desemboca en una subversión total del sistema; muchas veces, se limita a la negociación cotidiana, que puede o no abrir espacios de autonomía parcial (Pineau, 2007).

DISCUSIÓN

Tensiones entre control y agencia

Las tensiones entre el control organizacional y la agencia individual constituyen el núcleo de las dinámicas de subjetivación en las organizaciones modernas. Como se ha señalado, los dispositivos de poder disciplinan y regulan comportamientos, pero también abren espacios para la negociación y la resistencia (Foucault, 1987; De Certeau, 1990). El objetivo de esta sección es profundizar en estas tensiones, explorando no solo la dialéctica entre dominación y libertad, sino también cómo estas tensiones se agravan o se recomponen en los contextos latinoamericanos marcados por desigualdades y una herencia colonial (Quijano, 2000; Castro-Gómez, 2005).

5.1 El poder organizacional como productor de subjetividad. Desde la perspectiva foucaultiana, el poder no se concibe únicamente como fuerza represiva, sino como un fenómeno productivo (Foucault, 1994). Esto significa que el poder produce realidades sociales y culturales —entre ellas, identidades

subjetivas— al tiempo que regula comportamientos. En el ámbito de la organización, dicho poder opera a través de reglamentos internos, metas de productividad, discursos institucionales y prácticas formales e informales de supervisión (Ball, 2003; Salazar Ortuño, 2012). El control no solo define lo que “debe hacerse”, sino también lo que “se puede ser” dentro de la organización.

La dialéctica entre el control y la capacidad de los sujetos para adaptarse o resistir es esencial para comprender la dinámica organizacional. Siguiendo la propuesta de Chauí (1996), la cultura organizacional es el lugar donde se intersectan normas escritas y no escritas, valores compartidos y resistencias que las cuestionan. De este modo, la organización se convierte en un campo de disputa: las autoridades buscan imponer directrices y modelos de conducta, mientras que los individuos y colectivos reinterpretan o negocian dichos lineamientos, generando microfisuras en la estructura de poder.

Agencias individuales y colectivas

La articulación de la resistencia. Un elemento central en el análisis de la subjetivación en las organizaciones es el papel que juegan tanto las agencias individuales como las colectivas. Foucault (1987) sugiere que donde hay poder, necesariamente hay resistencia; sin embargo, la forma, el alcance y la intensidad de estas resistencias varían en función de las condiciones históricas y culturales (Quijano, 2000). En contextos de fuerte control institucional —como las universidades públicas de México estudiadas por Montano (2015)—, la resistencia puede articularse en pequeños actos cotidianos, como la reorganización de prioridades, la subversión de discursos meritocráticos o la creación de redes informales de ayuda mutua.

Por otro lado, la agencia colectiva emerge cuando estas pequeñas resistencias cotidianas se coordinan o se vuelven conscientes de su carácter compartido (De Certeau, 1990; Castro-Gómez, 2005). Es decir, la resistencia deja de ser un acto aislado de adaptación para convertirse en una práctica política que cuestiona abiertamente las normas e impulsa cambios en los dispositivos de poder. Ejemplos de ello son los movimientos docentes en instituciones que reclaman la legitimidad de criterios cualitativos — como el impacto social— por encima de los cuantitativos, o los colectivos estudiantiles que exigen un reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística en espacios académicos dominados por la lógica hegemónica (Walsh, 2007).

El factor de la colonialidad y las asimetrías históricas

Un punto clave que complejiza la discusión sobre control y agencia en América Latina es la persistencia de la colonialidad del poder, entendida como la continuidad de estructuras jerárquicas y epistemológicas heredadas de la época colonial (Quijano, 2000). En el seno de las organizaciones, esta colonialidad se traduce en la preeminencia de discursos y valores occidentales, muchas veces descontextualizados de la realidad local, que homogenizan los criterios de evaluación y desconocen la diversidad cultural (Castro-Gómez, 2005). Así, el poder organizacional no solo disciplina el comportamiento, sino que también legitima ciertas formas de conocimiento y marginaliza otras.

La discusión sobre el control y la agencia, por tanto, se inscribe en un marco histórico más amplio, donde el aparato organizacional podría reproducir clasismos, racismos y sexismos estructurales (Chauí, 1996; Walsh, 2007). La tensión surge cuando sujetos que no encajan en el perfil “ideal” (propuesto por la institución) cuestionan la validez de los discursos hegemónicos, apelando a su propia experiencia y a su propia cultura. De esta manera, la resistencia no se reduce a la oposición al sistema de evaluación, sino que se erige en una postura crítica frente al legado colonial que permea la noción de “excelencia” y “calidad” (Pineau, 2007).

Ética del cuidado y digitalización: nuevas aristas en la tensión control-agencia

La ética del cuidado (Freire, 2005) entra en escena como un contrapeso al enfoque gerencial que prioriza la eficiencia por encima de la solidaridad y el bienestar integral de las personas. En la medida en que las organizaciones fomentan prácticas colaborativas, tutorías entre colegas, espacios de escucha y acompañamiento, se promueven formas de subjetivación más democráticas y menos alineadas con la competitividad individualista (Montano, 2015). Sin embargo, la adopción de esta perspectiva no está exenta de contradicciones: en muchos casos, la cultura organizacional y las estructuras jerárquicas reprimen o cooptan estos esfuerzos, reduciéndolos a programas superficiales de “responsabilidad social”.

Por otro lado, la digitalización intensifica las posibilidades de vigilancia y control, pero también abre nuevos espacios para la resistencia (Zuboff, 2019). Las organizaciones que introducen plataformas virtuales de seguimiento o aplicaciones de medición en tiempo real pueden incrementar la sensación de “panóptico digital” en sus trabajadores, quienes son conscientes de la supervisión permanente (Ball, 2003). Sin embargo, estas mismas tecnologías pueden servir para organizar protestas o para compartir información que cuestione la narrativa oficial, creando “comunidades virtuales de resistencia” que trascienden las fronteras locales (Clegg et al., 2005).

Balance ético-político: hacia un marco foucaultiano renovado

La tensión entre control y agencia en las organizaciones modernas involucra, por un lado, el uso de dispositivos (discursivos y no discursivos) para disciplinar y moldear a los sujetos, y por otro, la respuesta activa de dichos sujetos, que negocian, subvierten o reinterpretan los mandatos institucionales (Foucault, 1987; Montano, 2015). Desde una perspectiva foucaultiana renovada, se invita a incorporar la mirada decolonial y la ética del cuidado como dimensiones críticas que visibilizan las jerarquías históricas y la importancia de la solidaridad. Esta lectura ampliada no solo aborda las microprácticas de poder, sino que sitúa la subjetivación en un marco estructural marcado por la colonialidad y las desigualdades sociales (Quijano, 2000; Castro-Gómez, 2005).

Desde un punto de vista ético, el reconocimiento de la agencia de los sujetos y de la necesidad de proteger su autonomía conduce a plantear interrogantes sobre cómo las organizaciones pueden equilibrar la búsqueda de la eficiencia con la promoción del bienestar individual y colectivo. El énfasis en la métrica y la competitividad no necesariamente se opone a la productividad, pero sí exige una reflexión más profunda sobre qué valores se priorizan (Chauí, 1996; Schmelkes, 2008).

A nivel político, la discusión se vincula con la democratización interna de las organizaciones: ¿existen mecanismos de participación que permitan a los sujetos incidir en las reglas del juego? ¿Se reconocen las voces disidentes como fuentes legítimas de innovación y cambio? ¿Qué papel juega la tecnología en la mediación de estas relaciones? Al explorar estas preguntas, se observa que el equilibrio entre control y agencia es inestable, siendo reconfigurado continuamente por los conflictos, las negociaciones y las alianzas internas y externas (Ball, 2003; Salazar Ortuño, 2012).

Perspectivas de futuro en la discusión sobre control y agencia

De cara a los retos contemporáneos —como la acelerada transformación digital, la globalización económica y la crisis sanitaria mundial—, las organizaciones enfrentan escenarios de cambio que ponen a prueba sus estructuras de poder. El teletrabajo y las plataformas en línea pueden facilitar la labor de control, pero también posibilitan la emergencia de resistencias más ágiles y descentralizadas (Zuboff, 2019). Por su parte, la lectura decolonial demanda que se reexaminen los supuestos epistemológicos que sustentan la modernidad organizativa, abogando por la inclusión de múltiples saberes y prácticas (Quijano, 2000; Walsh, 2007).

Resumiendo, la tensión entre control y agencia en las organizaciones no constituye un fenómeno estático, sino un proceso dinámico y en constante reinvención. El “juego de verdad” foucaultiano (Foucault, 1994) se recrea una y otra vez en los dispositivos de evaluación, en las prácticas discursivas, en la conformación de la cultura institucional y en los gestos de resistencia que los sujetos realizan. Al acercar este análisis a la realidad latinoamericana, se agrega la problematización de la colonialidad y la urgencia de la solidaridad y el cuidado en contextos de marcada desigualdad (Freire, 2005).

El resultado de estas tensiones no está predeterminado: puede desembocar en la consolidación de modelos organizacionales aún más disciplinarios o, por el contrario, en la reformulación de las dinámicas de poder y la apertura a subjetividades críticas y pluralistas (Montano, 2015). Esta incertidumbre es, precisamente, el espacio de la política y la ética en las organizaciones, donde el futuro de la relación entre control y agencia depende de la capacidad de los sujetos para reconocer su condición histórica y reinventar las normas desde dentro.

REFLEXIÓN

La renovada importancia de la subjetivación

En un escenario global marcado por la competitividad y la proliferación de tecnologías de vigilancia (Zuboff, 2019), el estudio de la subjetivación cobra un significado renovado para comprender los modos en que las personas se configuran como sujetos obedientes, resistentes o intermedios dentro de las lógicas organizacionales. A medida que el poder se torna más sofisticado, las organizaciones adoptan prácticas gerenciales y sistemas de control cada vez más exactos —incluyendo métodos de evaluación en tiempo real y análisis de datos masivos— que buscan alinear el desempeño individual con los objetivos institucionales (Ball, 2003). Sin embargo, esta sofisticación no solo apunta a la imposición de criterios cuantitativos o de métricas estandarizadas, sino también a la legitimación de discursos sobre eficiencia y competitividad que los sujetos asumen (o cuestionan) como parte de su identidad.

En este contexto, la renovada importancia de la subjetivación se relaciona con la manera en que los individuos internalizan —o contravienen— dichas lógicas, mostrando la capacidad de la agencia para desafiar prácticas aparentemente inamovibles. Por ejemplo, ante la exigencia de una productividad continua, algunos empleados o académicos pueden adoptar la narrativa institucional de excelencia para ascender en la jerarquía, mientras que otros la resignifican, priorizando valores como la cooperación o la justicia social. Esta variación de respuestas subraya la complejidad de los procesos subjetivos en las organizaciones modernas, donde la obediencia no es siempre sumisión acrítica y la resistencia puede darse de manera silenciosa o no confrontativa. La clave radica en reconocer que la subjetivación no es un fenómeno estático, sino una construcción continua y en disputa, donde la sofisticación del poder encuentra contrapartes creativas e incluso invisibles de acción y de reinterpretación.

El lugar de la decolonialidad

La incorporación de la decolonialidad (Quijano, 2000; Castro-Gómez, 2005) implica reconocer que la organización no es un espacio ahistórico, sino un escenario atravesado por desigualdades estructurales de raza, clase y género heredadas de la época colonial. Desde este enfoque, la subjetivación no se produce en un vacío neutral, sino que reproduce o resiste las jerarquías socioculturales que siguen vigentes en la vida cotidiana. Las prácticas organizacionales, al definirse como “neutras” o “universales”, con frecuencia encubren la predominancia de modelos eurocéntricos, los cuales pueden entraparse con el contexto local y generar tensiones con otras formas de saber o de hacer (Walsh, 2007).

Reflexionar sobre este punto es esencial para entender cómo ciertos discursos organizacionales se imponen como neutros o universales, cuando en realidad representan perspectivas hegemónicas. Por ejemplo, la adopción de sistemas de evaluación importados de academias occidentales puede generar conflictos con docentes o trabajadores de zonas rurales, cuyas dinámicas responden a otras lógicas culturales. En vez de considerar dichas realidades, se suelen etiquetar como “atrasadas” o “improductivas”. Desde la perspectiva decolonial, se subraya que la subjetivación en el sur global implica un acto de traducción constante, donde los sujetos que no encajan en el arquetipo occidentalizado se ven obligados a adaptarse o a resistir. Así, la decolonialidad en las organizaciones propicia debates sobre la legitimidad de los valores gerenciales y la posibilidad de incorporar otras epistemologías que reconozcan la diversidad y la justicia social. Este énfasis permite vislumbrar la emergencia de nuevas subjetividades que, en lugar de aceptar de forma acrítica los discursos hegemónicos, reclaman la validez de sus propias experiencias y referentes histórico-culturales.

Ética del cuidado y la dignidad del sujeto

Frente al dominio de la competitividad y la eficiencia, la ética del cuidado (Freire, 2005) invita a rescatar la dimensión afectiva y solidaria en la constitución de las relaciones organizacionales. Mientras las lógicas gerenciales tienden a enfatizar el cumplimiento de metas y la maximización de recursos, la ética del cuidado propone reconocer la vulnerabilidad y la interdependencia de las personas, así como su necesidad de apoyo mutuo. Desde esta perspectiva, la subjetivación no se limita a la asimilación de normas disciplinarias, sino que también se construye a través de la empatía y el reconocimiento mutuo.

Esta visión modifica la forma en que se concibe el poder y la resistencia: en lugar de pensarlos solo como fuerzas en conflicto, la ética del cuidado introduce la idea de la corresponsabilidad y la cooperación para el bienestar colectivo. Por ejemplo, en un ambiente universitario, podría traducirse en políticas que fomenten la mentoría entre pares, la distribución equitativa de tareas y la atención a la salud mental, en lugar de la imposición estricta de estándares de productividad. En un ambiente empresarial, implicaría contemplar horarios flexibles, conciliación laboral-familiar y espacios de escucha, reconociendo la subjetividad plena de cada trabajador. La reflexión sobre el cuidado, por tanto, abre la puerta a la construcción de relaciones menos jerárquicas y más cooperativas, lo que influye en las dinámicas de resistencia y reconfiguración del poder. Desde esta óptica, la resistencia puede entenderse no como mera oposición, sino como una afirmación de valores orientados a la dignidad y la equidad, que socavan las bases de la competitividad individualista.

Digitalización y retos emergentes

La creciente digitalización de las prácticas organizacionales amplifica la capacidad de control y evaluación (Ball, 2003; Zuboff, 2019), a la vez que reconfigura los escenarios de resistencia y subjetivación. Por un lado, las tecnologías de monitoreo en tiempo real, los sistemas de análisis de datos masivos y las plataformas virtuales de gestión pueden facilitar la implementación de métricas cada vez más finas, aumentando la presión sobre los individuos para que ajusten su desempeño a criterios externos. En este sentido, la digitalización favorece el surgimiento de un “panóptico virtual” donde la visibilidad disciplinaria se vuelve casi total.

Al mismo tiempo, estas tecnologías posibilitan la formación de comunidades de resistencia que superan fronteras y jerarquías formales. Grupos de trabajadores pueden crear foros anónimos en línea, difundir información que contrarreste el discurso institucional o articular campañas de protesta virtual a escala global, cuestionando las narrativas de eficiencia y demostrando la precariedad de ciertos sistemas de medición. Así, la digitalización no solo acrecienta los mecanismos de supervisión, sino que también abre espacios de encuentro donde los individuos construyen subjetividades colectivas y se reconocen en sus luchas comunes.

Por otro lado, se plantean nuevos dilemas en torno a la privacidad, la propiedad de los datos y la autonomía (Zuboff, 2019). Las organizaciones pueden acumular grandes volúmenes de información sobre sus empleados, desde métricas de productividad hasta patrones de conducta y preferencias personales. Esto suscita cuestiones éticas relacionadas con el consentimiento y el posible uso indebido de dichos datos. Reflexionar sobre cómo estas tensiones se desarrollan y se resuelven —o quedan sin resolver— en las organizaciones constituye un campo fértil para la investigación futura, pues pone de relieve la tensión entre la voluntad de control total y la agencia que encuentra nuevos cauces a través de la tecnología.

Transformaciones organizacionales posibles

La subjetivación crítica, entendida como la emergencia de sujetos conscientes de su posición y capaces de reinterpretar los discursos hegemónicos, abre ventanas para transformaciones organizacionales desde dentro (Montano, 2015). Estas transformaciones pueden adoptar formas múltiples y variadas: reformulación de criterios de evaluación, creación de políticas de inclusión y equidad, adopción de metodologías participativas de gestión, entre otras (Chauí, 1996). En la práctica, algunos ejemplos podrían incluir la introducción de indicadores de impacto social en la evaluación de proyectos universitarios, el establecimiento de comités paritarios para revisar los procedimientos de contratación en una empresa o la implementación de metodologías de trabajo colaborativo que modifiquen la jerarquía tradicional.

Sin embargo, estas iniciativas no están exentas de resistencias desde arriba o de contradicciones internas, lo que hace de la organización un terreno en constante movimiento. En muchos casos, las directivas institucionales cooptan o neutralizan las reformas que nacen de la base, integrándolas de manera superficial y sin cuestionar las estructuras de poder subyacentes. Además, las transformaciones a menudo revelan tensiones entre distintas visiones de la organización: mientras algunos actores promueven la inclusión de valores colectivos y la participación, otros defienden el status quo o la supremacía de la competitividad.

Reconocer este juego de fuerzas ilumina la complejidad de la subjetivación crítica: incluso cuando los actores logran introducir cambios en las políticas oficiales, es posible que deban seguir luchando contra las prácticas cotidianas que las contradicen. No obstante, la capacidad de abrir debates y de ensayar otras formas de ser y hacer dentro de la organización supone, en sí misma, un paso hacia la resignificación del poder. La subjetivación crítica, de este modo, no se reduce a la individualidad de un sujeto, sino que se proyecta como una dinámica colectiva que reimagina las lógicas de funcionamiento institucional, ya sea en la academia, en el ámbito empresarial o en la esfera gubernamental.

CONCLUSIONES

A lo largo de este artículo de reflexión, se ha mostrado cómo las organizaciones modernas configuran las subjetividades de sus miembros a través de dispositivos de poder y prácticas discursivas y no discursivas. Anclado en la propuesta de Michel Foucault (1987, 1994), se ha argumentado que estos mecanismos no solo disciplinan y regulan conductas, sino que también producen identidades alineadas con los objetivos institucionales. Sin embargo, la misma lógica de poder que intenta moldear sujetos dóciles también hace posible el surgimiento de formas de resistencia y agencia, expresadas en la reinterpretación de normas, la adopción de narrativas alternativas y la creación de redes de solidaridad (De Certeau, 1990; Montano, 2015).

Este panorama se complejiza al incorporar la lectura decolonial (Quijano, 2000; Castro-Gómez, 2005), que ubica en primer plano la persistencia de desigualdades históricas y la imposición de saberes hegemónicos en las organizaciones latinoamericanas. Asimismo, la propuesta de la ética del cuidado (Freire, 2005) introduce la solidaridad y la cooperación como pilares para contrarrestar la

competitividad extrema y, potencialmente, promover culturas organizacionales más incluyentes. La digitalización (Zuboff, 2019), por su parte, intensifica las capacidades de control al tiempo que genera nuevas formas de conectividad global, lo que puede abrir espacios inesperados para la resistencia.

Las conclusiones principales de este estudio pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

El poder organizacional como fuerza productiva. Debe entenderse el poder no solo como una instancia represiva, sino como un fenómeno que configura subjetividades basadas en la eficiencia, la competitividad y la disciplina.

La agencia y la resistencia cotidiana. La resistencia no se limita a actos abiertamente opositores, sino que emerge de la agencia individual y colectiva, la cual puede reinterpretar o transformar los mandatos institucionales en la práctica cotidiana.

Colonialidad del poder y desigualdades históricas. En América Latina, la subjetivación se enmarca en un escenario signado por las herencias coloniales, que añaden complejidad y capas de exclusión o discriminación a las dinámicas de poder dentro de las organizaciones.


Ética del cuidado y perspectivas subalternas. La introducción de la ética del cuidado y la apertura a saberes subalternos pueden conducir a propuestas transformadoras, aun cuando enfrenten las resistencias provenientes de culturas organizacionales hegemónicas.

La digitalización como doble filo. El despliegue de tecnologías de vigilancia puede ampliar las capacidades de control, pero también brinda herramientas para la articulación de resistencias, haciendo que la subjetivación sea un proceso todavía más dinámico y disputado.

En última instancia, estos hallazgos sugieren la relevancia de continuar investigando empíricamente estas tensiones. Emplear metodologías cualitativas o mixtas que recojan la voz de los actores en distintos niveles jerárquicos y en diversos contextos socioculturales permitiría identificar con mayor precisión esas “microfisuras” que facilitan la emergencia de subjetividades críticas. En ese sentido, un marco foucaultiano renovado —enriquecido con la decolonialidad, la ética del cuidado y la reflexión sobre la digitalización— ofrece un camino potente para comprender y reimaginar las relaciones de poder en las organizaciones modernas, impulsando prácticas más inclusivas, equitativas y conscientes de su propia historia.

REFERENCIAS

- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215-228.
- Castro-Gómez, S. (2005). *La hybris del punto cero: ciencia, raza e ilustración en la Nueva Granada (1750-1816)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Chauí, M. (1996). *Cultura y democracia: el discurso competente y otras falacias*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*, 12(2), 147-167.
- De Certeau, M. (1990). *La invención de lo cotidiano. Artes de hacer*. México: Universidad Iberoamericana.
- Foucault, M. (1987). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1994). *Historia de la sexualidad I: La voluntad de saber*. Madrid: Siglo XXI.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía de la indignación*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Garfias, K. (2010). Evaluación y racionalidad instrumental: una aproximación foucaultiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 211-225.
- Gil Antón, M. (2000). Académicos en conflicto: evaluación y productividad en la universidad mexicana. *Perfiles Educativos*, 22(88), 7-22.
- Montano, C. (2015). *Dispositivos de control y subjetivación en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez: un análisis foucaultiano renovado [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez]*.
- Osorio, J. (2017). Prácticas de subjetivación en la gestión pública: una lectura desde Foucault. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 439-462.
- Pineau, P. (2007). Resistencias al neoliberalismo en la educación latinoamericana. En P. Gentili & D. Suárez (Eds.), *Debates y perspectivas en la educación latinoamericana* (pp. 51-68). Buenos Aires: CLACSO.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (Ed.), *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales* (pp. 201-246). Buenos Aires: CLACSO.
- Salazar Ortuño, R. (2012). Gubernamentalidad en las organizaciones: aportes foucaultianos al análisis del poder corporativo. *Administración & Desarrollo*, 40(1), 67-82.
- Schmelkes, S. (2008). La evaluación docente en la educación superior: desafíos y resistencias. *Perfiles Educativos*, 30(120), 53-69.
- Walsh, C. (2007). *Interculturalidad, pluralismo y colonialidad: perspectivas críticas y políticas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. New York: PublicAffairs.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .