

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

La gestión del talento en la era digital: Una crítica desde Byung-Chul Han y sus implicancias en el rendimiento laboral

Autoría: Macías, Julián

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Macías, J. (2025) "*La gestión del talento en la era digital: Una crítica desde Byung-Chul Han y sus implicancias en el rendimiento laboral*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13890>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRIA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2021**

**La gestión del talento en la era digital: Una
crítica desde Byung-Chul Han y sus
implicancias en el rendimiento laboral.**

ESTUDIANTE: MACÍAS, JULIÁN

TUTOR: CARLOS LOISI

Resumen Ejecutivo

Cada vez más se utilizan herramientas digitales en recursos humanos (plataformas de HCM, analítica de personas, IA, sistemas de vigilancia), lo que presenta a las organizaciones un camino allanado hacia la eficiencia y la meritocracia, y como un medio para ayudar a las personas en el trabajo. No obstante, estas tecnologías no son neutrales, si no que representan herramientas de poder sofisticadas que tienen un impacto profundo en lo que significa ser un empleado.

A partir del filósofo Byung-Chul Han, intentaremos apoyar la idea de que bajo la bandera de la autooptimización y la transparencia, se promueve una nueva forma de trabajar que conduce a la autoexplotación. La hipótesis que guía este trabajo es que esta forma silenciada de dominación que pasa por libertad crea patologías como el agotamiento y la intensa alienación, que socavan el bienestar real y la libertad de los individuos en el lugar de trabajo moderno. "Talento" se redefine como un insumo medible, despojándolo de su carácter orgánico y ambiguo, un prólogo retorcido al mundo del trabajo y la relación laboral de talla única.

Una breve visión general:

Este análisis se desarrolla a partir de una comprensión teórico-crítica, derivada de una revisión bibliográfica intensiva de textos centrales de B.-C Han (La Sociedad del Cansancio, Psicopolítica, La Sociedad de la Transparencia), así como complementos de otros autores como Michel Foucault y Shoshana Zuboff, y un análisis crítico del discurso dominante en la bibliografía de gestión y los informes de consultoría sobre la gestión del talento.

Resultados Clave y Conclusiones:

La investigación intenta mostrar que el "nuevo paradigma de gestión del talento digital" produce una forma de ser que incluye:

1. **Autoexplotación como Autodeterminación** : El trabajador se transforma en su propio "emprendedor", subyugado al dictado de un rendimiento ilimitado. La necesidad de mejorarse constantemente se internaliza y las líneas entre el trabajo y la vida se difuminan, creando un estado permanente de autodemanda que no permite una relajación o satisfacción genuina (Han, 2021)
2. **Psicopolítica y Vigilancia Sutil**: Las tecnologías digitales funcionan como instrumentos psicopolíticos que permiten controlar y predecir comportamientos (e incluso afectar afectos

y emociones) mediante el almacenamiento de grandes cantidades de datos (Big Data). Esta 'vigilancia sutil' es persuasiva en lugar de impuesta, atrayendo a las personas a participar voluntariamente en su propia exposición y regulación, todo bajo el disfraz del autoempoderamiento (Han, 2022; Zuboff, 2019).

3. **Tiranía de la Transparencia y Positividad Obligatoria:** La visibilidad total en el rendimiento y la interacción erradica los espacios necesarios de intimidad y opacidad para la reflexión y autenticidad. Al mismo tiempo, se impone la obligación de la positividad, y el fracaso, la duda y el cansancio no son una opción, y la "felicidad" y el "compromiso" superficiales se venden como vida real, aunque todos saben que están agotados (Han, 2012).¹
4. **Patologías del Rendimiento:** La intersección de estos factores produce una gama de efectos patológicos, con el agotamiento, la ansiedad crónica y la depresión como enfermedades características de esta sociedad. La comparación implacable y la reducción de la autonomía auténtica agravan la alienación del trabajador al hacer que el agotamiento del que sufren sea producto de su propia falla personal.

El objetivo de este trabajo es mostrar los límites de esta manera de concebir la gestión de los recursos humanos y realizar una propuesta, aunque modesta, diferente a la hegemónica, a partir de los aportes de del filósofo Byung-Chul Han.

¹ La tiranía de la transparencia y la eliminación de la negatividad encuentran eco en la investigación sobre la retroalimentación continua y la cultura del *feedback*. Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and effectiveness: Can the type of culture make a difference? *Organization Science*, 2(1), 3-24. y análisis más recientes sobre la "cultura de la franqueza radical" (ej., Kim Scott. (2017). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. St. Martin's Press. si bien promueven la apertura, pueden generar un ambiente donde la vulnerabilidad es penalizada y solo se valora la información "positiva" o "constructiva" que impulsa el rendimiento, suprimiendo la crítica o el disenso. Un estudio de Gartner (2022) encontró que el 49% de los empleados se sienten incómodos dando *feedback* negativo a sus colegas o superiores, y el 65% de los líderes de RRHH admiten que la cultura de su organización no fomenta la expresión abierta de desacuerdos [Gartner, 2022, *The Future of Performance Management* report]. Esto sugiere una presión por la positividad que limita la autenticidad en las interacciones.

Palabras clave

Gestión del talento, Tecnología y trabajo, Filosofía aplicada, Recursos Humanos

Introducción / Prefacio

El mundo de la gestión del talento² en las grandes empresas ha cambiado drásticamente en los últimos años, en gran medida debido al auge de la tecnología digital. Las plataformas de autogestión, los algoritmos de evaluación de desempeño, los sistemas predictivos de productividad y las tecnologías de rastreo se encuentran entre las ‘mejores recetas’ y herramientas para mejorar, agilizar y, en teoría, empoderar a los trabajadores con una actualización permanente sobre sí mismos. Esto es un signo de un enfoque generalizado que sacrifica la toma de decisiones basada en la intuición subjetiva y el pensamiento obsoleto de gestión del talento, avanzando hacia uno impulsado por datos y estadísticas avanzadas para redefinir los modelos tradicionales de gestión del talento, convirtiéndose en procesos guiados por algoritmos, impulsados por métricas, con tableros interactivos: "La gestión del talento se encuentra en un punto de inflexión, pasando de la intuición a la evidencia, impulsada por datos y herramientas analíticas en los últimos años" (Cappelli, 2019 p.15), generando una profesionalización y tecnificación sin precedentes del área de recursos humanos (en adelante RRHH).

Aunque hoy en día estas son consideradas herramientas innovadoras que permiten una gestión más ágil, justa y transparente en los RRHH y prometen un entorno laboral que desbloquea el potencial de cada empleado, este trabajo busca cuestionar críticamente esta visión meramente instrumental y funcionalista. No obstante, es importante reconocer que, en respuesta a los desafíos emergentes como el *burnout* y la necesidad de sostenibilidad del liderazgo, las organizaciones están comenzando a explorar y aplicar nuevas iniciativas, incluyendo programas de bienestar específicos para sus cuadros directivos, buscando mitigar los efectos adversos de las culturas de alto rendimiento. Si, por un lado, leer estos instrumentos a través de un trabajo crítico filosófico con postdoctorados, aquí la preocupación es que las herramientas traspasan el plan racional del trabajo hacia una sobre-modelación³ de los trabajadores.

² La **gestión del talento en las organizaciones** se refiere al conjunto de prácticas estratégicas que permiten atraer, desarrollar, motivar y retener el capital humano, con el objetivo de alinear las competencias de los empleados con los objetivos institucionales. Esta gestión moderna considera factores como el liderazgo, el aprendizaje organizacional, la innovación, el bienestar laboral, la transformación digital, la diversidad generacional y la responsabilidad social interna. Se sustenta en una visión integradora que considera el talento como el eje del desarrollo competitivo (Rivera & Torres, 2025, p. 4; Acosta, 2025, p. 6).

³ La **sobre-modelación** de los trabajadores, desde una perspectiva crítica como la de Byung-Chul Han, se refiere al proceso

En este sentido, el filósofo coreano Byung-Chul Han en sus obras centrales (2010, 2014, 2017), nos alerta que el estándar de transparencia absoluta y autoevaluación permanente no son solo instrumentos de gestión neutros, sino mecanismos complicados de manejar. Estas funcionan de una manera menos obvia transformando la coerción externa y visible ejercida por las sociedades disciplinarias en una autoexigencia íntima y voluntaria hacia sí mismo. Según Han (2010), es una forma extenuante de vivir en una sociedad del rendimiento donde 'el sujeto ya no es necesariamente explotado; se autoexplota' (p. 34) y al hacerlo aparentemente logra la opresión a través de su propia 'libre voluntad'. Este acertijo de libertad obligatoria es el centro de su crítica.

Según esta lógica filosófica, las técnicas que aparecen inmediatamente favorables para el crecimiento personal y profesional pueden, por el contrario, actuar como dispositivos de vigilancia suave, homogenizar comportamientos, producir sobretrabajo. Han (2012) destacó que 'la transparencia total es un infierno. Esto aniquila la "negatividad del otro, de ocultarse, de limitarse" (p. 56) y arruina "el grosor de retirarse, de aislarse, de reflexionar" (p.774) que es necesario si son de existir los ámbitos existenciales significativos de libertad y creatividad. En un desarrollo paralelo, Shoshana Zuboff (2019) ha introducido el nuevo concepto de "capitalismo de vigilancia" para captar el orden emergente de la producción económica basado en monetizar la experiencia humana — "su expresión institucional central [es] el hecho de que nuestro Juego se convierte en un medio para los fines de otros" (p. 8), reconstituyendo la vida cotidiana, incluido el trabajo, como fuentes incesantes de datos para la optimización por quienes están en posición de extraer este valor (y convertirlo en poder); orquestar nuestras elecciones dentro de las situaciones de la vida cotidiana; y limitar las posibilidades de acción. Piense en las máquinas, aquellas que nunca dejan de buscar la información correcta para maximizar las ventas, recursos, decisiones de marketing, etc., máquinas como los algoritmos, las cookies, etc.

en el que las herramientas y lógicas de gestión digital no solo organizan o optimizan el trabajo, sino que van más allá, configurando y pre-formateando la subjetividad, las emociones y los comportamientos de los individuos de manera excesiva e intrusiva. No se trata simplemente de la adaptación del trabajador a un rol, sino de una profunda y constante reconfiguración de su ser para ajustarse a los imperativos de rendimiento y transparencia. Han (2014) en *Psicopolítica* describe cómo el poder neoliberal ya no opera por prohibición, sino por seducción y optimización, "penetrando en la psique y modelando los deseos y las decisiones del sujeto" (p. 15). Esta sobre-modelación implica una pérdida de la espontaneidad, la autenticidad y la capacidad de resistencia, ya que el individuo se auto-disciplina y auto-optimiza bajo la ilusión de la libertad, convirtiéndose en el "empresario de sí mismo" (Han, 2021, p. 42). Shoshana Zuboff (2019), por su parte, lo describe como la "instrumentalización de la experiencia humana", donde los datos de comportamiento se utilizan para "predecir y modificar el comportamiento humano para el beneficio ajeno" (p. 18), lo que resulta en una constante calibración y ajuste del sujeto a las demandas del sistema digital.

En un contexto de tiempo métrico, retroalimentación instantánea y exposición permanente, el lugar de la otredad, la opacidad y la imprevisibilidad se verán incrementadamente reducidos, todos necesarios para una resiliencia humana esencial y una creatividad real según Han (Han 2017). Esta relación afecta no solo la experiencia individual del trabajo generada por la tensión y el agotamiento, sino también plantea profundas cuestiones sobre relaciones éticamente responsables, auténtica colaboración y la cultura organizacional en sí misma (Han, 2017; Berardi, 2016). El círculo vicioso permanente de auto-optimización potencialmente conduce a “patologías del rendimiento” como el *burnout*, la depresión y los trastornos de ansiedad, que son ampliamente documentadas en la literatura de psicología organizacional y salud ocupacional.⁴ Más recientemente, los informes de la World Health Organization (WHO) sobre salud mental en el trabajo (ej., WHO. (2022). *World Mental Health Report: Transforming mental health for all*. y encuestas globales de bienestar de empleados (ej., Aon. (2023). *Global Wellbeing Survey*. muestran un aumento preocupante de estas afecciones (Aon, 2023, reporta que solo el 36% de los empleados a nivel global se sienten "altamente comprometidos", mientras que el 60% experimenta estrés significativo y el 20% reporta síntomas de depresión o ansiedad). Estos datos, a menudo vinculados a la carga de trabajo excesiva, la presión por el desempeño y la falta de desconexión, corroboran la idea de un agotamiento sistémico y no meramente individual.

En este trabajo sostenemos que, contrariamente a la suposición de su neutralidad en los efectos que tienen sobre el trabajo, las tecnologías digitales, cuando se utilizan en prácticas de gestión del talento, actúan en la dirección de (nuevas) formas de control que son cada vez más refinadas y, por lo tanto, más difíciles de reconocer y oponerse. En este sentido, examinaremos las contribuciones, a este tema, de Byung-Chul Han. La idea es pasar de un trabajo eminentemente utilitario a uno donde se visualice y valore la complejidad de los profesionales de diversas organizaciones.

Implicaciones para gobernar y dirigir la organización

La contribución de este estudio para el área de gestión organizacional se basa en la necesidad de unir el análisis técnico y estratégico con una reflexión ética y filosófica. Si bien es cierto que las armas digitales pueden agilizar procesos, agilizar operaciones, reportar beneficios medibles en términos de eficiencia y productividad, también es igualmente importante entender cómo lo digital puede

⁴ Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. es una referencia clásica.

afectar la salud psicológica y emocional de los empleados, la cultura de una organización, la dinámica de las relaciones interpersonales y, sobre todo, el propio trabajo personal y el de los demás.

En ese sentido, la intención de este estudio es proponer una perspectiva hacia la gestión de personas que permita a los líderes empresariales y gerentes de recursos humanos no solo aplicar herramientas efectivas para alcanzar sus objetivos empresariales, sino también fomentar la capacidad de análisis crítico y una profunda conciencia sobre sus consecuencias. El objetivo es generar trabajo más allá del mero rendimiento que sea más consciente y ético y prácticas de gestión de talento plenamente humanas, que permitan el desarrollo integral del trabajador. Las organizaciones del siglo XXI (empresas y corporaciones incluidas) no deberían preocuparse únicamente de extraer la mayor cantidad posible de productividad al menor costo posible, sino también deben aspirar a crear entornos que fomenten la atención plena, que traten las mentes con respeto, una preocupación por la calidad de la conciencia y el mantenimiento de una capacidad profunda y preciosa para la calma: la tranquilidad y la paz en el corazón de lo que hacen. Decir eso es significar que cualquier decisión sobre tecnología o gestión tiene una dimensión y limitación ética, y que no tenerlas en cuenta produce efectos sistémicos adversos, los cuales pueden manifestarse en años o décadas como largas horas y burnout, falta de innovación debido a la sobre estandarización, o una falta de capacidad para reconocer la innovación significativa incluso si pudiéramos medirla, pero no lo hacemos porque eso significaría arriesgarse a fracasar, y eso es malo. De manera amplia, la sostenibilidad organizacional basada en la gestión de recursos humanos que tiene en cuenta el bienestar humano como un objetivo en sí mismo, no solo como medio para la productividad, resalta la importancia de este estudio.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

- Reflexionar a contracorriente de los discursos actuales sobre la gestión del talento en relación con tres conceptos filosóficos cruciales elaborados por Byung-Chul Han: transparencia, sujeto del rendimiento y psicopolítica, los cuales articularán cómo estas nociones ayudan a traducir las implicaciones silenciosas de las tecnologías digitales en el trabajo.

Objetivos Específicos:

- Analizar las características predominantes de los discursos organizacionales actuales sobre talento, rendimiento y liderazgo y las formas en que estos discursos justifican el uso de tecnologías digitales.
- Presentar los tres núcleos teóricos fundamentales de la reflexión de Byung-Chul Han (sociedad del rendimiento, psicopolítica digital y transparencia radical) que son aplicables al análisis de la gestión de talentos, los cuales se describen según se interrelacionan.
- Comparar ambos marcos (discursos organizacionales tecnocéntricos y el pensamiento crítico de Han) e iluminar fricciones, contradicciones, paradojas o efectos secundarios que pueden subyacer a las prácticas organizacionales actuales como la ansiedad creciente y autoexplotación.
- Pensar y repensar formas alternativas de pensamiento y praxis sobre el trabajo humano y su gestión, con valores centrales, tales como la otredad, el límite, el descanso, la vulnerabilidad y el tiempo no utilitario, ofreciendo un modelo humano y sostenible.

Metodología

La presente tesina se enmarca en un tipo de trabajo teórico-crítico con análisis descriptivo. La investigación se basará predominantemente en una revisión bibliográfica exhaustiva de textos filosóficos clave de Byung-Chul Han, así como de autores que abordan el capitalismo de vigilancia, la biopolítica y la sociología crítica de las organizaciones. Se complementará esta revisión con el análisis de discursos institucionales contemporáneos sobre gestión del talento, presentes en documentos, campañas internas, manifiestos culturales de empresas y publicaciones de consultoras líderes. Como fuentes de datos secundarias, se consultarán obras filosóficas centrales de los autores seleccionados, artículos académicos sobre filosofía, poder, libertad, subjetividad, ética, participación y organización, y bibliografía específica sobre Estructuras Liberadoras (Lipmanowicz & McCandless).

Índice/Contents

Resumen Ejecutivo	2
Una breve visión general:	2
Resultados Clave y Conclusiones:	2
Palabras clave	4
Introducción / Prefacio	5
Implicaciones para gobernar y dirigir la organización	7
Objetivos Generales y Específicos	8
Metodología	9
1. El nuevo paradigma de la gestión del talento en la era digital	12
Breve evolución histórica: de los RRHH al “capital humano”	13
La promesa de las tecnologías de gestión: eficiencia, meritocracia, transparencia	14
Plataformas, dashboards, IA y people analytics	14
El management hoy	17
2. Subjetividad y rendimiento: una lectura filosófica desde Byung-Chul Han	21
La Sociedad del Rendimiento frente a la Sociedad de la Disciplina	21
Reafirmación del Control desde Dentro a través de la Autoexplotación	23
La psicopolítica digital y la vigilancia blanda	25
Apertura, positividad y desgaste	28
El <i>burnout</i> como una patología del rendimiento:	30
3. Herramientas de gestión como tecnologías de poder	32
Métricas (KPIs, OKRs, NPS, etc.)	32
Evaluaciones de rendimiento y retroalimentación 360	34
“Gamificación” y cultura del engagement	36
1. La obsesión con el trabajo: trivialización y despolitización.	36
2. Los inconvenientes: ansiedad, comparación malsana, autonomía perdida:	37
4. Implicancias filosóficas para la gestión del talento	41
¿Para qué sirve el talento? ¿Quién lo define?	41
¿Qué tipo de subjetividad implica este modelo?	43
¿Se puede pensar en una gestión del talento que no se enfoque en el rendimiento?	45
El tiempo improductivo en las escuelas: la cuna de la innovación y la conexión.	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
Síntesis de Hallazgos Clave	53

Aportes para la Gestión Empresarial: Hacia un Paradigma Humanizado	54
Líneas Futuras de Investigación	57
LISTA DE REFERENCIAS	60

MARCO TEORICO

1. El nuevo paradigma de la gestión del talento en la era digital

Pero la forma en que las organizaciones conciben y gestionan a las personas ha experimentado, sin duda, una transformación, pasando de un enfoque puramente burocrático y operativo a algo bastante diferente: una perspectiva estratégica y central. Este cambio ha dado lugar a lo que se denomina el "nuevo paradigma de gestión del talento", un cambio profundamente influenciado por la innovación tecnológica y la estructura de los mercados internacionales.

No se trata solo de nuevas herramientas o métodos. Redefine tanto las relaciones entre la organización y los empleados como la naturaleza del trabajo en una economía basada en el conocimiento, donde los activos intangibles se vuelven cada vez más importantes.

El cambio de la gestión de personal centrada principalmente en la administración a la gestión estratégica del talento está bien documentado en la bibliografía especializada. Tomemos, por ejemplo, el trabajo de Dave Ulrich sobre el tema: "El departamento de recursos humanos debe pasar de ser un centro de costos a un socio estratégico de negocios que agrega valor. Necesita que vea la 'gestión de recursos humanos' como 'gestión de capacidad organizacional'" (2012, p. 19).

Los recursos humanos deben ser considerados no como un costo al que una organización está sujeta (o que realmente solo se deduce y se olvida de él) sino, como lo expresa Ulrich, "el verdadero capital de la organización siempre ha estado y estará ubicado en su gente" (2012, p. 45). Estas cuestiones se vuelven cada vez más importantes a medida que pasa el tiempo en nuestra compleja situación de mercado actual.

Es evidente que el efecto de la innovación tecnológica en este cambio es enorme. La llegada de plataformas digitales, sistemas de análisis de personas e inteligencia artificial permite un nivel de granularidad y escala para la gestión del talento antes imposible (Cappelli, 2019, p. 78).

La dinámica del mercado global, donde la competencia por el talento es feroz y se requiere una respuesta rápida, también ha hecho que las empresas vean a su personal no como un costo sino como una inversión. Atraer, desarrollar, retener "capital humano" se ha convertido en un imperativo empresarial primordial para aquellos que desean sobrevivir y crecer, y las abejas no son las únicas que recolectan miel estos días (Deloitte, 2023, p. 5).

Breve evolución histórica: de los RRHH al “capital humano”

La gestión de empleados en el pasado no ha sido nada demasiado emocionante ni digno de noticia. El enfoque estaba en la estandarización, el control y la reducción de costos. Las relaciones laborales eran transaccionales y los trabajadores eran intercambiables, muy parecidos a herramientas y materias primas. La deshumanización del trabajo fue un catalizador para huelgas y movimientos obreros hasta cierto punto.

La actitud cambió radicalmente en los años cincuenta y con el cambio del milenio. A medida que los mercados se volvieron más complejos, la globalización aumentó y comenzó a surgir una supuesta falta de personas capacitadas para sus profesiones emergentes (como IT), las empresas de hoy requieren "capital humano" para ganar y mantener una ventaja competitiva en la economía del conocimiento.

No se trata simplemente de una reformulación de términos, refleja una apreciación más profunda de los problemas de personal. Una línea de pensamiento similar es seguida por el ícono del desarrollo de recursos humanos Dave Ulrich. En sus palabras: “el impacto no son cosas de Recursos Humanos, sino resultados de negocios, y Recursos Humanos no importa a menos que esté presente en la entrega de resultados comerciales” (Ulrich 2012, 19). Ulrich (1997) propone que Recursos Humanos necesita transformarse para ser un socio estratégico del negocio en el desarrollo de capacidades organizacionales, gestionar el cambio y mejorar el valor para las partes interesadas dentro de la organización. Este enfoque reconoce que "el verdadero valor de una organización son los conocimientos, habilidades y capacidades de su gente" (Ulrich 2012, 45), y que los ingredientes ultra suaves son el corazón de una ventaja competitiva que es difícil de replicar. Las opiniones fueron respaldadas además por la guerra por el talento, la creciente movilidad laboral y la importancia de la cultura corporativa.

Este movimiento hacia el ‘capital humano’ y avanzando hacia lo que se ha convertido en ‘gestión estratégica del talento’ fue para allanar el camino hacia la inmensa ola de tecnologías digitales que ahora están tomando el control. El resultado fue que las empresas buscaron formas de identificar, desarrollar, mantener y encontrar un mejor uso para su recurso más valioso a una escala más masiva y de una manera más eficiente, razonando que era una inversión en lugar del costo de mantener a los trabajadores en la nómina de la empresa. La digitalización no solo se suponía que debía entregar procesos automatizados y menos burocracia, sino que también iba a crear visibilidad, control y valor

sobre el activo humano que, hasta entonces, eran puras fantasías, permitiendo su desarrollo pleno y finalmente aumentar el ROI sobre la inversión en personas.

La promesa de las tecnologías de gestión: eficiencia, meritocracia, transparencia

Estas promesas, afirma Cappelli (2019, p. 94), son lo que impulsa a las empresas a invertir fuertemente en consultores externos y Icademy (la subsidiaria de aprendizaje a distancia de Norwich Union) para capacitar a su personal de recursos humanos. Pero ¿qué se está perdiendo aquí? Según Deloitte (2023, pp. 8-9), muchos profesionales de recursos humanos son pesimistas sobre sus perspectivas futuras debido al rápido ritmo del cambio tecnológico.

Una forma de evitar esto es presentar la gestión del talento digital como una forma de "oportunidad de aprendizaje". Hay muchos beneficios en este enfoque, en primer lugar que implica poner los estudios en menor riesgo. Los investigadores encontraron que incluso en proyectos de pequeña escala donde a los sujetos se les dio la opción de participar o no, la mayoría eligió hacerlo.

De hecho, en su ensayo de 2019, Cappelli especifica que el enfoque está cambiando de la desigualdad a la operación: "No importa cuál sea la plataforma corporativa o la evidencia individual en disputa, para el rendimiento general se prioriza la analítica." A veces usamos un lenguaje más prolijo para abordar sistemas similares como algoritmos de grandes datos (Deep HR, 2023) que en otras ocasiones: nuestro punto es que cuando las corporaciones necesitan reemplazar los métodos antiguos por nuevos o avanzar a niveles subsiguientes de tecnología, realizar más investigaciones, ya sea para el reconocimiento de patrones o simplemente poner a disposición materias primas. Inicialmente, su objetivo por encima de todo era simplificar el entorno operativo. Seguridad y productividad fueron los dos indicadores principales para los gerentes de operaciones en la ecología industrial; no podían permitir errores humanos en estas áreas y tenían que asegurarse de que los trabajadores pudieran mantener buenas condiciones. Se dice que los nuevos proyectos catalíticos que se están iniciando apuntan a una solución ganar-ganar que ayuda a los empleados a tener una vida más fácil mientras se incrementan las ganancias de la empresa. Un tema recurrente en piezas que tratan sobre la optimización de procesos (Cappelli, 2019, p. 56) es la búsqueda de eficiencia.

Plataformas, dashboards, IA y people analytics

En la gestión de la fuerza laboral, podemos medir cómo esta promesa se ha materializado a partir de la sabiduría colectiva que está ampliamente difundida y se adapta rápidamente. En un vasto

ecosistema complejo de tecnologías de gestión del talento, se incluyen plataformas de autogestión como:

- **Plataformas de autoservicio (suites de gestión del capital humano):** sistemas integrados de naturaleza autónoma que reúnen la centralización de la mayoría de las funciones de RR. HH. y su automatización. Desde la administración de nómina y beneficios hasta la gestión del desempeño, el aprendizaje y desarrollo, el reclutamiento o la planificación de la fuerza laboral, los suites HCM cambian entre estas tareas fácilmente dentro de su ámbito dependiendo de dónde se encuentre una dentro de una empresa. Permiten a los empleados gestionar sus propios datos personales (cambios de dirección, información bancaria, solicitudes de vacaciones), participar en el proceso de evaluación del rendimiento sin límite de tiempo si es un requisito de participación, incluso inscribirse en clases de formación y conocer la política de la empresa sin la intervención directa de un gerente de RR. HH. Las marcas líderes en este ámbito incluyen Workday, SAP SuccessFactors y Oracle HCM Cloud. Estos suites no solo mejorarán la eficiencia, sino que también establecerán un vasto almacén de datos de comportamiento, datos de rendimiento e información demográfica sobre los empleados, insumos cruciales para análisis y toma de decisiones posteriores. Su promesa radica en su capacidad de unificar. La forma en la que todas estas diversas tecnologías se unirían es que cada miembro del personal podría experimentar datos empujados a su oficina, independientemente del departamento o afiliación de la empresa. Y esa es una promesa.
- **Tableros de Rendimiento y Analítica de Personas:** Están en el corazón de la gestión del talento basada en datos. Como herramientas visuales e interactivas, los tableros sintetizan datos sobre el rendimiento individual y colectivo, compromiso, tasas de rotación de personal, diversidad, flujos de talento y niveles de educación profesional y satisfacción del empleado en una forma altamente legible codificada gráficamente que los expertos dicen "permite al usuario ver inmediatamente dónde algo puede estar mal y tomar acción sin tener que volver páginas". Ofrecen una vista en tiempo real del "estado de salud" del capital humano, permitiendo a los líderes reconocer patrones y tendencias, y correlacionar diferentes variables. A su vez, esas correlaciones les permiten tomar decisiones basadas en evidencia sobre a quién deben contratar o dónde se encuentran los mayores talentos de su personal. La Analítica de Personas se refiere al uso de métodos estadísticos, minería de datos y algoritmos computacionales complejos a través del análisis para extraer los datos

del empleado y los procesos de RR. HH. que brindan conocimientos profundos para tomar mejores decisiones de negocio y talento. Eso no es solo una declaración académica agradable, es indispensable. La sabiduría convencional en Deloitte (consulte sus informes anuales de "Tendencias del Capital Humano") y McKinsey (lea sus documentos sobre gestión del talento, como "Índices de Salud Organizacional") a menudo señala a la Analítica de Personas como una capacidad que las organizaciones están refinando e introduciendo estratégicamente en sus negocios. En la encuesta de 2021, los investigadores descubrieron que "las organizaciones están usando Analítica de Personas no solo para observar el desempeño pasado, sino también para predecir el trabajo y la fuerza laboral futuros, desde la asignación de trabajos hasta las obligaciones de planificación de carrera". (Deloitte, 2023, p. 7) El punto aquí parecería ser: Podemos convertir a todos en una "máquina de transparencia" donde todos menos los aspectos del rendimiento y comportamiento son cuantificables y, por tanto, manejables.

- **Inteligencia Artificial (IA) y Aprendizaje Automático (ML):** La IA está ingresando cada vez más en diferentes etapas del ciclo de vida del empleado prometiendo automatización inteligente y personalización previamente desconocida. Por ejemplo, los algoritmos de IA en la fase de reclutamiento y selección podrían examinar miles de currículos para identificar patrones de éxito, evaluar si los candidatos son un ajuste con tu cultura corporativa (con bastante frecuencia basado en datos históricos) o incluso realizar rondas iniciales de entrevistas virtuales en nombre de los seres humanos a través de chatbots o análisis de video. En la gestión del desempeño, la IA puede observar patrones de productividad e identificar dónde hay desviaciones o cuellos de botella; puede sugerir planes de desarrollo personalizados basados en las necesidades y perfiles individuales de un empleado, o incluso predecir los riesgos de agotamiento a partir del patrón de actividad digital de una persona (como horarios de conexión irregulares). Incluso la experiencia del empleado está siendo personalizada por la IA, desde pequeños detalles como recomendaciones de formación precisamente adaptadas hasta chatbots de RR. HH. de servicio completo que pueden responder tus preguntas las 24 horas del día, los 7 días de la semana. El potencial transformador de la IA para RR. HH., tal como lo nombra Gartner Research en sus estudios sobre las tendencias tecnológicas y su impacto en RR. HH., se templea con una nota sobre desafíos éticos y prácticos. Estos incluyen sesgos algorítmicos que pueden perpetuar discriminaciones actuales o crear nuevas si no están cuidadosamente diseñados y

entrenados. La Inteligencia Artificial promete optimizar y personalizar a una escala y velocidad más allá del alcance humano, generando en la gestión una ilusión como si cada individuo hubiera sido hecho a medida.

- **Tecnologías de seguimiento y monitoreo:** Use este término para referirse a estas herramientas. El aspecto más directo, así como altamente controvertido de la visibilidad digital, estas herramientas incluyen software que monitorea la actividad del teclado, el uso de aplicaciones o los sistemas de geolocalización para flotas y personal de campo. Hay herramientas que analizan el tráfico de correos electrónicos en tiempo real e incluso pueden rastrear mensajes enviados a través de plataformas colaborativas como Slack, Microsoft Teams o Google Workspace. Se puede obtener una medida de colaboración, compromiso o incluso el estado de ánimo de los empleados a través del análisis de sentimientos aplicado con respecto a estos datos. Estas herramientas recopilan grandes cantidades de datos sobre el comportamiento y las interacciones de las personas, y potencialmente su vida personal. La línea entre la medición de la productividad y la vigilancia en el lugar de trabajo se está volviendo cada vez más difusa, surgiendo debates importantes sobre privacidad y confianza para trabajar.

Estas tecnologías en sus métodos, con grandes cantidades de datos y algoritmos complejos utilizados, las operaciones administrativas, así como el posicionamiento estratégico de RR. HH., están completamente transformadas. Y en las experiencias diarias de los trabajadores ordinarios, tiene un impacto intensamente negativo, privándolos de su autonomía, privacidad o incluso medios para percibir cuánto control pueden ejercer sobre algo. Moldea un ecosistema de trabajo-vida donde el flujo de datos es continuo, capturando el comportamiento de cada empleado (Matsuura y Gabrielle, 2013).

El management hoy

En el contexto de tal transformación tecnológica, el lenguaje de la gerencia adquiere nuevos y poderosos significados: en cambio, construye nuevas formas de percepción y gestión (la era del talento digital). Sin embargo, estos discursos a menudo se forman en torno a los temas de progreso, autorrealización y análisis, pero en esencia, desde una perspectiva crítica, también pueden asentarse sobre significados mucho más profundos dentro de la vida de los trabajadores: el usuario en este caso es el empleado, a quien se le pide que construya paisajes de TI y de aprendizaje continuo asistido por herramientas digitales (tableros de desarrollo, etc.). En este escenario, él o

ella se autodirigirá su propia formación de por vida utilizando estos sistemas en línea; constantemente preguntando y respondiendo preguntas y siendo monitoreado continuamente en su progreso hacia los objetivos establecidos por la gerencia. Este discurso enfatiza la libertad y creatividad absolutas del trabajador ("Hazte el maestro de tu propio destino" y "Forja tu propio futuro" son dos eslóganes bien conocidos que se escuchan dentro de él). Sin embargo, también es fácil para los trabajadores llevar consigo planificación e inversión, lo que significa una línea de responsabilidad confusa.

- **La cultura de "retroalimentación continua" y "transparencia radical":** la retroalimentación ya no es una formalidad una vez al año, sino un proceso continuo y bidireccional facilitado por aplicaciones móviles y plataformas colaborativas. La cultura espera alentar (1) donde la información sobre el rendimiento esté disponible para la gerencia en todos los niveles (2), particularmente también (3), la honestidad y la apertura se consideran virtudes supremas. Se supone que esto acelerará tanto el desarrollo individual como la adaptación organizacional. "Transparencia" se convierte en un eslogan que significa que conocer y compartir, todo debe ser visible para la mejora, y se espera supervisión de todas las partes para construir una "cultura de confianza". Pero como muestra la teoría de Han, esta actitud maníaca hacia la "transparencia" a menudo se vuelve sobreexpuesta y erosionará el espacio necesario para la introspección o para mantener cosas en reserva, esencial para pensar de manera creativa y probar algo natural en lugar de simplemente seguir lo que todos los demás piensan/acción inconsciente que trae más vergüenza que crédito. Creará una presión siempre presente para revelar las propias verdades y presentar una fachada de perfección por miedo a que otros puedan ver lo que realmente eres o cómo son realmente las cosas.
- **La medición "significa justicia después de todo crecimiento":** aquí hay una fuerte convicción, incluso invasiva, de que "lo que no se mide no se puede mejorar", y que si los niveles de rendimiento se cuantifican en todos sus aspectos en lugar de algunos o incluso uno solo, entonces significa que esto es decisiones más justas sobre quién recibe qué recursos; también lleva a un crecimiento mucho más sistemático y sustancial para los individuos y sus organizaciones. Esta retórica exalta la autoridad suprema de las métricas y los números como una verdad objetiva infalible sobre el rendimiento. Ignora porque solo ve el rendimiento en términos de cantidad (siendo la cantidad considerada sinónimo de calidad): qué aspectos cualitativos o condiciones ambientales podrían modificar esta

mejora, ignorando los aspectos cualitativos, contextos, ética y subjetividad del trabajo humano. Todo se convierte en un número y los números se convierten en la autoridad suprema que también es la única medida de valor. Las complejidades de la vida se reducen directamente a estadísticas que pueden malinterpretar las cosas.

- **Hacer que el compromiso y la "experiencia del empleado" sean imperativos estratégicos:** un mero trabajador y software inanimado que se puede arreglar será descartado. Además, la organización invierte recursos en crear entornos en los que los trabajadores tienen personas con las que pueden interactuar cara a cara para averiguar cosas, conocer personas y hablar sobre cosas juntos, sentirse parte de una comunidad. Desde diseñar espacios de trabajo hermosos (a los que solo se puede acceder en el momento conveniente) hasta software a medida y programas de bienestar, las organizaciones dan pasos significativos hacia la creación de una experiencia del empleado con beneficios emocionales positivos. Con este fin, el compromiso, entendido como la conexión emocional, motivación y compromiso del empleado hacia su trabajo y su empleador, se convierte no solo en un indicador económico clave, sino que también afecta directamente a la productividad, innovación o retención. Sin embargo, en su obsesión por medir y gestionar, el compromiso puede llegar a parecer una especie de control emocional y conductual donde se espera que los empleados siempre estén de buen humor. El "trabajador feliz" se convierte en un elemento de medición y un fin en sí mismo que supera la felicidad real.
- **Agilidad y adaptabilidad como una competencia esencial:** en una era de VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo), es la capacidad tanto de los empleados como de las organizaciones para ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias, aprender nuevas habilidades y reorganizar equipos lo que se considera la primera competencia y necesidad. Las tecnologías se describen como facilitadoras de esta agilidad. Pueden facilitar la rápida reorganización de personal, la adquisición rápida de habilidades e incluso alterar radicalmente los equipos. Este discurso obliga a los empleados a estar siempre preparados para el cambio y la ambigüedad, sin necesariamente proporcionar los recursos necesarios o el apoyo moral para cumplir con esta demanda incesante. La agilidad se convierte en una garantía de flexibilidad sin límites y ausencia de seguridad.

Estos discursos, aunque tienen elementos de buenas intenciones y aspiraciones, también serán reexaminados a continuación desde un punto de vista crítico para descubrir sus consecuencias más

ocultas. La relación entre lo que promete, como las tecnologías y estos discursos cumplen en la vida del trabajador, es uno de los temas en los que nos centraremos en nuestra próxima exploración, cuando la aparente liberación se muestre como una forma más sofisticada y sutil de esclavitud.

Antes de pasar al próximo capítulo, cabe destacar que en un contexto de creciente presión y complejidad, las organizaciones están reconociendo que el bienestar no es solo una preocupación para la base de la pirámide, sino una necesidad crítica para la sostenibilidad del liderazgo. La alta dirección y los cuadros ejecutivos, a menudo sometidos a exigencias extremas, presentan altas tasas de *burnout* y estrés. En respuesta, ha surgido una tendencia hacia la implementación de programas de *wellness* diseñados específicamente para estos roles. Estos programas buscan proteger la salud mental y física de los líderes, ofreciendo desde apoyo psicológico y *coaching* en resiliencia hasta planes de gestión del estrés y fomento de la desconexión digital. La inversión en el bienestar directivo se justifica no solo por razones éticas, sino por su impacto directo en la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la reducción de la rotación ejecutiva, proyectando una imagen de cuidado que se irradia a toda la organización.⁵

⁵ La creciente preocupación por el bienestar de los líderes y la implementación de programas específicos para directivos se fundamenta en estadísticas alarmantes sobre el *burnout* en estos niveles. Un informe de Superhuman Blog (2025) indica que el 56% de los líderes experimentaron *burnout* en 2024, y que el 43% de las empresas perdieron al menos la mitad de sus equipos de liderazgo en el mismo período, con el 73% de los ejecutivos C-level trabajando sin suficiente descanso [Superhuman Blog, 2025]. De manera similar, una encuesta de Deloitte Canada (2022) reveló que el 82% de los líderes senior experimentan agotamiento y que el 51% de ellos ha considerado seriamente dejar sus roles debido a esta presión [Deloitte Canada, 2022]. Estos datos subrayan la urgencia de invertir en el bienestar directivo, no solo por razones éticas, sino también estratégicas, ya que organizaciones que implementan iniciativas de bienestar reportan hasta un 36% de aumento en la productividad ejecutiva (Fountain Life, s.f.) y el 98% de los líderes de RRHH afirman que estos programas reducen la rotación (Wellhub, 2024).

2. Subjetividad y rendimiento: una lectura filosófica desde Byung-Chul Han

Para comprender las relaciones tensas entre las tecnologías digitales y la gestión del talento, uno debe ir más allá de las perspectivas instrumentales y analizarlas dentro de una reflexión filosófica crítica sobre la subjetividad contemporánea en cuanto tal. Un enfoque teórico interesante para esto es el que ofrece la reflexión de Byung-Chul Han, que diagnostica un cambio de paradigma en el poder y el sujeto en las sociedades neoliberales. Han sugiere que hemos pasado de una "sociedad disciplinaria" a una "sociedad del rendimiento", con efectos profundos en la experiencia del trabajo y del yo. Su crítica es una voz contrahegemónica opuesta a la positividad tecnoutópica y el sueño del empoderamiento personal, exponiendo el lado oscuro de la autoexplotación y la regulación psicopolítica. Lo agudo de su análisis es la forma en que muestra cómo el poder se ha incrustado tanto en la constitución del sujeto que se confunde con la libertad.

La Sociedad del Rendimiento frente a la Sociedad de la Disciplina

Para ver qué tiene de novedoso el enfoque de Han, puede ser útil distinguirlo de la descripción de Michel Foucault sobre la "sociedad disciplinaria". En *Vigilar y castigar*, Foucault mostró cómo las sociedades modernas, comenzando en el siglo XVIII, administraron poderes a través de sitios de confinamiento y normalización: prisiones, escuelas, fábricas, hospitales, cuarteles. En este poder operaba a través de la disciplina, con sus métodos de vigilancia, estructuras jerárquicas, horarios fijos, pruebas incesantes y un sistema de castigo y recompensa diseñado para producir cuerpos dóciles y productivos. El sujeto de la disciplina era esencialmente un "sujeto obediente", un sujeto de interdicciones externas y regulaciones evidentes. El "no harás" y el "no puedes" eran las piedras de toque de tal poder. La inculcación de coacción externa y visible, la realización de las restricciones establecidas por normas y autoridades, eran totales. La disciplina, para Foucault, "produce individuos; es el mecanismo específico de un poder que considera a los individuos tanto como objetos como instrumentos de su ejercicio" (Foucault, 2008, p. 170). El ejemplo aquí a considerar es la fábrica de la variedad fordista, con la disciplina del reloj, la línea de montaje y la vigilancia directa empleada para maximizar el producto de producción repetitiva en un ámbito de observación explícita y constante.

Por su parte, Byung-Chul Han sostiene que la sociedad disciplinaria ha sido seguida por un nuevo régimen de poder más sutil y más poderoso, la sociedad del rendimiento. En esta sociedad de lo nuevo, los muros disciplinarios han caído y el mandato ya no es la prohibición, sino un imperativo de positivismo ilimitado. El "no harás" se convierte en "sí, puedes hacerlo". El sujeto ya no es explotado por una agencia externa (el amo o el ojo del gran Otro) sino que se autoexplota bajo la apariencia de libertad y superación personal. Tal sociedad, según Han (2021), es una de "libertad como coerción: la coerción de autoexplotarse, de superarse, de rendir" (p. 36).

Esta afirmación es respaldada por investigaciones sobre la "cultura de la disponibilidad constante" y el impacto del teletrabajo. Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Telework and the virtual organization: A review of the literature. *Journal of Management*, 36(5), 1109-1131. y estudios más recientes de Microsoft Work Trend Index (ej., Microsoft. (2023). *Work Trend Index Annual Report: The Rise of the AI-Powered Organization*. documentan cómo la flexibilidad del trabajo remoto puede difuminar los límites laborales, llevando a que los empleados trabajen más horas de las estipuladas (Microsoft, 2023, reporta que el 48% de los empleados se sienten agotados en el trabajo y que las reuniones y el tiempo dedicado a la colaboración han aumentado significativamente, con un incremento del 252% en el tiempo dedicado a reuniones desde 2020). Un informe de Buffer (2022) sobre el estado del trabajo remoto reveló que el 30% de los trabajadores remotos luchan por desconectar del trabajo, y el 22% reporta trabajar más horas de lo que lo harían en una oficina tradicional [Buffer, 2022, *State of Remote Work Report*]. La expectativa de un rendimiento ininterrumpido y la disponibilidad permanente se han convertido en una norma implícita en muchas organizaciones digitalizadas.

En la sociedad de las performances, cada hombre se debe a sí mismo como su propio jefe y como su propia presa. La positividad se convierte en una bomba sucia moral y el éxito es una orden que escuchas en tu propia cabeza. Este razonamiento se aplica universalmente, incluso en el lugar de trabajo, donde la búsqueda incansable de sobresalir, producir o mejorar se convierte en una compulsión que existe autónomamente. No hay un único opresor o enemigo: no hay nadie que obligue al individuo a conformarse y presionarse para querer las cosas que quiere; en cambio, siente que es libre de hacer lo que le plazca y vivir como le gustaría, creyendo que es cosa suya, sin darse cuenta de que esta conducta se ha internalizado como imperativos sistémicos neoliberales. Como señala Han (2021), las patologías de esta sociedad ya no son la locura o el crimen, como lo eran en la era disciplinaria, sino "la depresión, el agotamiento y los trastornos de ansiedad", enfermedades

que demuestran un agotamiento extremo del yo como resultado de la demanda interminable y falta de capacidad para decir “no” o reconocer sus límites (p. 38). La sociedad del rendimiento, en toda su aparente libertad y positividad, conduce a una autoesclavitud que es más difícil de reconocer y, por lo tanto, de evitar, ya que la esclavitud se presenta como auto-medición y auto-edificación.

Reafirmación del Control desde Dentro a través de la Autoexplotación

Esta noción de autoexplotación ataca el núcleo de la crítica de Han a la sociedad del rendimiento y es una de las ideas más preocupantes en su análisis. A diferencia de la explotación tradicional (por ejemplo, marxista) en la que una clase (la burguesía) explota a otra (el proletariado), en la autoexplotación, el sujeto se explota a sí mismo. Este es un tipo de autocontrol que es aún más efectivo, pero también mucho más nefasto que el control externo, porque los oprimidos piensan que son libres y, por lo tanto, no se rebelan, sino que, en cambio, están haciendo todos los esfuerzos posibles para complacer a su propio "amo" interno. El motor de esta autoexplotación no es la necesidad sino una ideología de razón instrumental ilimitada y la exigencia de excelencia en condiciones de competencia despiadada. En este sentido, un estudio de Buffer (2022) sobre el estado del trabajo remoto reveló que el 30% de los trabajadores remotos luchan por desconectar del trabajo, y el 22% reporta trabajar más horas de lo que lo harían en una oficina tradicional [Buffer, 2022, *State of Remote Work Report*]. Un informe de ADP Research Institute (2023) encontró que el 64% de los trabajadores globales realizan trabajo no remunerado fuera de su horario laboral, lo que subraya la prevalencia de la autoexigencia y la dilución de los límites [ADP, 2023, *People at Work 2023: A Global Workforce View*]. La expectativa de un rendimiento ininterrumpido se ha convertido en una norma implícita en muchas organizaciones digitalizadas. ¿Cómo se observa esta dinámica? Por ejemplo, en:

- Ya sea estableciendo los KPIs u OKRs en base a objetivos cada vez mayores, las metas empresariales tienden a ser mecanismos (siempre que sean cuantificadas, agresivas y ambiciosas) que son adoptadas como desafíos (personales) más que como exigencias de la gestión. Esto crea una presión, autoimpuesta, de jugar al máximo y un poco más. Trasciende el tiempo de trabajo porque el trabajador se considera a sí mismo como un proyecto de mejora personal permanente. Por ejemplo, un profesional que en vacaciones se siente obligado a revisar y responder correos electrónicos y asistir a reuniones virtuales por miedo a "quedarse atrás", al cumplir con el alto nivel de rendimiento, o simplemente porque siente responsabilidad de mantener la "empresa-yo" (su personalidad virtual que encarna lo que

significa ser profesional según las pautas y expectativas de la empresa) productiva. El trabajo y la vida personal se vuelven totalmente difusos.

- La cultura de la iniciativa y proactividad: Las empresas valoran y premian la iniciativa individual, la "sobresalir" más de lo que se pide, trabajar horas extras antes de que se lo pidan, asumir más trabajo del que se les pide, etc. De hecho, no es más un sacrificio, sino una expresión de autonomía, implicación y compromiso, pegando sobre la diferencia entre trabajo y juego. Cuando el trabajo excesivo es recompensado con estatus, promociones y elogios, y acompañado de declaraciones trivializadoras como "No hay tal cosa como una semana laboral de dos días", puede ser difícil amar menos tu trabajo, como esta extraña máquina sin alma gruñendo a través de la obertura de "Nights in White Satin." Este lenguaje marca el tono de una cultura de hiperactividad donde descansar o estar inactivo equivale a fracasar o ser pasivo.
- Miedo al fracaso y autocrítica: En una sociedad que celebra al emprendedor exitoso y estigmatiza a aquellos que "no lograron" o son los perdedores, o "fracasaron" en la vida real, se nos ha enseñado que el fracaso es culpa nuestra, nuestra moralidad y no es culpa del sistema, la estructura, un aprendizaje y tratar de hacerlo. Entonces hay una autoexigencia excesiva y una autoinculpación interminable, que es el castigo que el sujeto se impone a sí mismo porque no está a la altura de la condición ideal establecida por él o asimilada del entorno. La depresión aquí es la "enfermedad de la autoexplotación" (Han, 2021, p. 58), el colapso de un yo sobrecargado que se siente responsable de su propio agotamiento.
- El espejismo de la autonomía y la promesa de la disponibilidad: Herramientas digitales de autogestión; la flexibilidad laboral y los modelos de teletrabajo e hibridación, que se presentan bajo la apariencia de facilitar a los trabajadores más independencia y libertad, paradójicamente los atan a una disponibilidad y conectividad permanentes. La potencial falta de límites en términos de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento implica la potencial obligación o incluso necesidad de trabajar desde cualquier parte y todo el tiempo, difuminando los límites espaciales así como temporales del trabajo, produciendo aún más autoexplotación⁶. La autonomía es una trampa que oculta un nuevo servicio desde

⁶ La noción de autoexplotación y el imperativo de rendimiento sin límites encuentran un fuerte eco en estudios sobre la intensificación del trabajo y las largas jornadas. Por ejemplo, Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. discute cómo la proactividad, aunque valorada positivamente, puede llevar a una autoexigencia constante y a la asunción de responsabilidades que exceden el horario

el cual el control no se ejerce por mandato directo sino por la provisión de una oportunidad para probarse a uno mismo.

La autoexplotación es un mal sigiloso y silencioso, pues no hay oponente tangible contra el cual rebelarse ni amo evitable al que acusar. El individuo se cree independiente, libre y responsable de su destino y, en este espacio de construcción, toda crítica al sistema y todas las señales de agotamiento eventualmente se convierten en la acusación de un fracaso personal. Esta invisibilidad del explotador (uno mismo) ya no permite ninguna forma de resistencia colectiva y reproduce un cansancio eterno con la apariencia de realización personal, terminando en el llamado "sujeto cansado", que se autodestruye por la libertad y la positividad, perdiendo la posibilidad de trascenderse a sí mismo.

La psicopolítica digital y la vigilancia blanda

En su libro *Psicopolítica*, Byung-Chul Han (2022) articula un nuevo poder que no opera a través de algo como la biopolítica de Foucault (ese gobierno de la vida de una población a nivel biológico, sobre los cuerpos, tasas de natalidad, mortalidad y salud pública), sino que opera directamente sobre la *psique*, en la mente, los sentimientos o pasiones, los deseos de las personas.

La *psicopolítica digital* es una técnica de control mental a través de los datos. En la era digital, que puede construir un retrato de los individuos a partir de en qué hacen clic, cuántas veces hacen una llamada cada hora y día, o dónde han estado antes y después de encontrarse en un lugar, emerge una imagen del individuo de tal manera que se puede predecir y, por lo tanto, influir en su comportamiento sin que se den cuenta de que se está haciendo.

Han (2022) escribe: "La psicopolítica digital es la técnica de poder que—a diferencia de la disciplina—no fuerza, sino que seduce; en lugar de prohibir, incita y optimiza" (p. 15). Este es un poder que no se impone por la fuerza bruta, no por represión, sino uno que se infiltra en el cuerpo, tanto consciente como inconsciente, operando sobre los deseos y la toma de decisiones del sujeto, no a través de incentivos, sino mediante un proceso de personalización. En esta línea, informes de

laboral. Además, informes recientes de Gallup sobre el estado de la fuerza laboral revelan que un porcentaje significativo de empleados (ej., el 77% de los trabajadores experimenta *burnout* al menos ocasionalmente en 2023, según su *State of the Global Workplace Report* [Gallup, 2023, p. 15]. reportan altos niveles de estrés y agotamiento asociados a una cultura de "siempre encendido" y la presión por el desempeño continuo. De hecho, un estudio de FlexJobs (2022) encontró que el 73% de los profesionales se sienten agotados y que el 49% trabajan más de 40 horas a la semana [FlexJobs, 2022, *Burnout Report*], lo que sugiere una internalización de la exigencia que va más allá de la supervisión directa y se convierte en auto-coerción.

Gartner sobre tendencias en tecnología de RRHH (ej., Gartner. (2023). *Top HR Technology Trends*. también advierten sobre los desafíos éticos y de privacidad del monitoreo de empleados (Gartner, 2023, reporta que el 60% de las grandes organizaciones utilizan herramientas de monitoreo de empleados, y el 85% de los empleados se sienten incómodos con el nivel de monitoreo en sus lugares de trabajo). Un estudio de ACAS (2021) en el Reino Unido encontró que el 53% de los empleados se sienten "vigilados" por sus empleadores a través de la tecnología [ACAS, 2021, *Workplace Monitoring Report*], lo que valida la preocupación por el control sutil a través de los datos.

La herramienta fundamental de la psico-política es el Big Data, el examen de datos gigantescos. Al recoger, almacenar y procesar algorítmicamente enormes cantidades de datos (nuestras "vidas digitales") se pueden producir modelos predictivos, permitiendo a las organizaciones influir en la elección del consumidor, la lealtad política y, lo que es importante para nuestros propósitos en esta tesis, el rendimiento laboral. Las plataformas de gestión de talento y algoritmos que rastrean y miden el rendimiento, y aquellos que individualizan el aprendizaje o recomiendan trayectorias profesionales, no son simples herramientas de gestión o desarrollo; son complejos instrumentos psico-políticos. Funcionan como lo que Han (2022) llama "vigilancia suave". Como concluyen Poster y otros (2009b), la vigilancia suave contrasta con la vigilancia disciplinaria (el enfoque descrito por Foucault en Panóptico) en varios aspectos, haciendo el control más atractivo e invisible:

- No es fuerza, sino seducción: A diferencia del régimen disciplinario que penetra desde el exterior mediante amenazas y castigos, este régimen seduce al sujeto a participar activamente en su exposición y auto-mejora. Las personas "voluntariamente" suben sus datos, estados de ánimo, preferencias, logros y fracasos en plataformas digitales y sistemas de gestión a cambio de comodidad, reconocimiento social, oportunidad de mejora, o la fantasía de que están en control de sus carreras. Es una suerte de "poder inteligente" que "no castiga, sino que optimiza y seduce el rendimiento" (Han, 2022, p. 30), el sujeto sintiéndose como un colaborador activo en su propio monitoreo y mejora. En el ámbito organizacional, esto se ve reflejada en el diseño de plataformas de *engagement* y gamificación.⁷

⁷ Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1-10. muestra cómo la gamificación busca motivar y dirigir el comportamiento de los empleados a través de recompensas y reconocimiento, haciendo que la autoexigencia se sienta como un juego. Aunque algunos estudios reportan aumentos en la productividad

- Es panóptico pero tiene un giro participativo: A diferencia del Panóptico de Foucault, donde el observado interioriza al observador al ser consciente de la posibilidad de ser vigilado sin saber cuándo (engendrando disciplina permanente), en la psico-política digital, el observado se convierte en co-observador y auto-observador. El deseo de ser visto, el anhelo de afirmación y el miedo a volverse irrelevante alimentan la compulsiva auto-exhibición en redes y rankings internos. El sujeto "se desnuda voluntariamente" (Han, 2012, p. 25), pensando que al mostrar/desnudarse se libera o se realiza, cuando en realidad solo se somete al sistema de datos y métricas.
- Funciona con afecto y emoción: Los algoritmos no solo registran comportamientos manifiestos; también registran y analizan patrones emocionales y afectivos que pueden extraer de intercambios y comunicaciones digitales, con qué frecuencia aparece una persona, incluso el tono de voz en una videollamada. Estos datos relacionados con afectos se utilizan para moldear el afecto y la motivación. La interfaz de usuario es una manera en la que el diseño vincula al usuario al tema y objetivo del sistema. Entre otras variables, estamos descubriendo el sistema que debe estar diseñado para producir este efecto, maximizar el psíquico en el trabajo a algún nivel, producir un ganador que permita al usuario detenerse, buscar una "armonía" entre el libido y el sistema, a menudo mediante microrrecompensas o empujones.
- Es invisible y sin efecto aparente: mientras que el poder disciplinario era visible en sus estructuras (muros, horarios, guardias), la psico-política opera en códigos, algoritmos y redes que son por definición opacos para el usuario promedio. El control se encuentra en la infraestructura digital propia, sin que haya una persona en algún lugar que la comande directamente para hacerlo. "Un rastro de subjetividad se convierte en la regla de un sistema de datos, y programable" (Han, 2022, p. 45) el sujeto no se da cuenta de que sus decisiones o comportamientos están siendo guiados o condicionados por la inscripción de algoritmos a los que se conforman libremente.

a corto plazo, encuestas de Deloitte (2021) sobre el futuro del trabajo encontraron que solo el 17% de los líderes empresariales creen que la gamificación tiene un impacto "muy significativo" en el *engagement* a largo plazo, sugiriendo que la seducción puede ser superficial y no generar una motivación intrínseca profunda [Deloitte, 2021, *Global Human Capital Trends Report*]. Además, un informe de Statista (2023) proyecta que el mercado de la gamificación en el lugar de trabajo alcanzará los 3.5 mil millones de dólares para 2025, lo que indica una adopción masiva a pesar de las dudas sobre su impacto profundo.

En el campo de la gestión del talento, la *psicopolítica* digital toma la forma de interfaces de usuario que recopilan datos sobre productividad, compromiso, colaboración y formación, así como el bienestar emocional de los trabajadores. Se confía en los datos procesados algorítmicamente para compeler el comportamiento y mejorar el rendimiento y "optimizar" la subjetividad, de modo que el trabajador es manipulado para creer que está actuando por libre voluntad y en su propio interés, cuando en realidad está siendo guiado discretamente por arreglos de poder invisibles (Han, 2022). La libertad se inmanentiza como un modo de control, y la elección personal es a menudo una elección programada por arquitecturas de decisión de plataformas.

Apertura, positividad y desgaste

Como esos diagnósticos de la sociedad contemporánea, estos conceptos son tres pilares y más en la orientación novedosa de Han y tienen implicaciones profundas para la gestión del talento, y son la encarnación directa de la sociedad del rendimiento y la psico-política. Han (2012) afirma que "La dictadura de la transparencia: Ningún rincón de la vida (incluida la vida profesional) podrá permanecer en la oscuridad." La llamada a la transparencia total en todas partes está llevando a una situación donde todo se vuelve excesivamente visible y lo negativo, la distancia y la oscuridad desaparecen. La sociedad transparente destruye todo lo que no es datos o información o apariencia inmediata con su locura de ser visible y disponible. "Lo que no es transparente no está allí" (Han, 2012, p. 18). Esta fijación con la exposición total no está limitada a la gestión de talento, y se muestra de algunas maneras:

- Visibilidad constante y completa: El requisito de que el rendimiento, la comunicación interna e incluso el estado de ánimo sean visibles para la empresa y los compañeros de trabajo a través de tableros compartidos, sistemas de chat abiertos y plataformas colaborativas. La residencia del empleado es una 'escaparate', en la que pueden ser constantemente observados y evaluados, con las expectativas de desempeño siendo constantemente reforzadas.
- Algoritmos y granularidad en el monitoreo de datos: Recopilación continua y granular de datos y registro a través de todas las dimensiones del trabajo y los trabajadores como la cantidad de tiempo frente a una pantalla, tasas de comunicación, o el uso de historiales de software y navegación web. Esto no solo se registra, sino que se analiza para detectar anomalías, desvíos

improductivos, o “áreas de mejora”, catalogando una historia digital de rendimiento integral del empleado a lo largo del tiempo que ha estado en la empresa.

- Autoexposición y confesionalismo digital: La demanda de que el empleado se autoexamine regularmente, exponga sus metas personales, fracasos, deseos, incluso debilidades en plataformas internas de autogestión y sitios de redes sociales corporativas. Esto es para producir un 'confesionalismo' que supuestamente es empoderador y abierto pero que, de hecho, es productivo de control y normalización. El sujeto se supone que debe ser su propio inquisidor y presentarse él mismo con sus “defectos”, que el anfitrión optimiza—creando confusión entre lo profesional y lo personal o fatiga en la autenticidad que se establece. Nada para cubrir y ningún espacio de retiro, dejando así, ningún lugar para la otredad, el error beneficioso o la ambigüedad, necesarios para la creatividad, el pensamiento crítico y la verdadera independencia.

Positividad forzada: Se impone en la sociedad del desempeño un credo de que se debe siempre ser positivo, lo cual al final convierte el “puede ser” en un “debe ser”. Se espera ahora que los empleados sean proactivos, ingeniosos, adaptables, positivos, alegres, motivados todo el tiempo y capaces de superar todos los contratiempos y desafíos. No hay espacio para lo negativo, para la duda, para el fracaso no productivo o para cosas lentas. “La positividad es un mandamiento, una coerción interna, y una opresión invisible” (Han, 2021, p. 60). Esta expectativa de positividad evocada en la gestión de talento consiste en:

- Culturas de alto rendimiento para las que el fracaso es tabú – o disfrazado: Alto fracaso, teóricamente “aprendiendo del error,” y la “cultura de experimentos” son cosas buenas que debería adoptarse, pero medimos el rendimiento, tenemos metas agresivas donde el bajo rendimiento es castigado, y solo las historias de éxito son legítimas para alardear. Si esto produce un clima de miedo a cometer errores y un miedo a intentar cosas, no podría comentar, pero, si lo hace, me parece profundamente dañino.
- Comunicación en torno a “resiliencia” y “agilidad” que enmascara el agotamiento: Se espera que los trabajadores puedan procesar e integrar inmediatamente los sucesivos cambios, asumir nuevas tareas y trabajar en condiciones estresantes y recuperarse automáticamente del fracaso o una crisis – sin ninguna consideración del costo psíquico de esta positivación continua, del agotamiento generado por la hiperactividad psíquica o la incertidumbre. Esta capacidad positiva para la resiliencia frente a la adversidad se ve como una excusa para la

sobrecarga y la falta de servicios estructurales, tratando la sobrecarga y la falta de apoyo como un nuevo símbolo de rendimiento. En la sociedad del rendimiento, "La negatividad no es una opción: 'la positividad' se ha convertido en una forma de violencia," (Byung-Chul Han, 2021, p. 62) donde incluso el acto de poder resistir se convierte en una demanda que nos drena constantemente de energía. La persona "debería ser 'siempre proactiva, siempre motivada, siempre flexible a pesar del desgaste'" (Han, 2010, p. 70).

- Fomentar el compromiso superficial/discursos felices: La exigencia de estar continuamente motivado, emocionado y "comprometido" con el trabajo y la empresa, incluso cuando en realidad estás aburrido, ansioso o deshumanizado por lo que estás haciendo. Tal estado de cosas puede resultar también en una disonancia emocional profunda: la adaptación del 'estado de ánimo' del yo a uno que no sentimos, y una sostenida "actuación" de felicidad y productividad, una actuación que tanto oscurece el verdadero estado de ánimo de los trabajadores como dificulta reconocer que uno está realmente, como dicen, en problemas, ya que mostrar signos de un estado negativo o insatisfecho se percibe como una "mala actitud." La excesiva positividad de Han es un tipo de terror silencioso que niega la multiplicidad de experiencias humanas y, en última instancia, reprime las emociones verdaderas, causando angustia psicológica grave (Han, 2021, p. 62) así como relaciones superficiales en general.

El *burnout* como una patología del rendimiento:

El *burnout*, la depresión y los trastornos de ansiedad son las patologías de la sociedad del rendimiento por excelencia (Han, 2021). A diferencia de las enfermedades infecciosas (como las creadas por un agente externo, un virus) y las enfermedades disciplinarias (locura, histeria), ambas debidas a una negatividad impuesta, existe la enfermedad completamente nueva de una positividad excesiva. Es el resultado de un agotamiento propio, de la autoexplotación llevada al límite, donde el sujeto se consume en la búsqueda de una perfección de rendimiento imposible. En esta línea, Han afirma que "el agotamiento es el retroceso que sigue a la autoafirmación radical, la demanda de ser cada vez más productivo, más eficiente, cada vez más autooptimizado" (Han, 2021, p. 75). No es un colapso de "incapacidad", sino de "hipercapacidad", como la ilusión de la capacidad como infinita.

En muchos relatos de gestión de talentos, la insistencia implacable en refinar, cuantificar, evaluar y ser continuamente optimista es un factor que contribuye al agotamiento organizacional. El sujeto

actuante, como su propio "emprendedor", adopta la demanda de productividad infinita como propia y entra en un ciclo de autoexigencia que termina en un colapso físico y mental.

Tal escisión no se ve, sin embargo, como un fallo del sistema o de la cultura organizacional, sino como otro síntoma de fallos individuales o "debilidad" o "falta de resiliencia", lo que sólo puede traer más culpa y una sensación de aislamiento a la angustia del empleado, y que hace que los intentos de buscar ayuda o abordar fallos sistémicos sean aún más apagados, perpetuando así el ciclo.

En conclusión, desde la ventana filosófica que abre Byung-Chul Han, podemos revelar las dimensiones ontológicas y existenciales del modelo de gestión de talentos del bebé elefante que, aunque se presenta supuestamente en nombre de la eficiencia y el empoderamiento, opera a través de mecanismos de poder más sutiles y profundamente interiorizados.

Basado en los pilares de la autoexplotación, la psicopolítica digital, la transparencia forzada y el positivismo compulsivo, estos dispositivos materializan una subjetividad que, en su búsqueda implacable del rendimiento, se consume a sí misma en el vacío de la autonomía ficticia y de un supuesto vínculo con el trabajo.

Será este prisma a través del cual veremos las herramientas de gestión más específicas descritas en el siguiente capítulo, a través del cual podemos comenzar a entender cómo se realizan estas dinámicas y cuáles son sus implicaciones en la práctica.

3. Herramientas de gestión como tecnologías de poder

Ahora, habiendo revisado el trasfondo teórico de Byung-Chul Han, analizaremos las transferencias de conceptos para pensar directamente en estas ideas dentro de las organizaciones y cómo las herramientas de gestión del talento pueden operar, bajo este sesgo crítico, como verdaderas tecnologías de poder.

Estas herramientas de medición, evaluación y optimización están lejos de ser neutrales. En la forma en que son usadas, diseñadas y en las lógicas de uso que las sustentan, llevan un peso ideológico y performativo que tiene un efecto profundo en las acciones, sentimientos, relaciones y autoentendimiento de las personas. Como Michel Foucault (2008) ilustra con su análisis sobre cómo las disciplinas y normas producen cuerpos dóciles y productivos a través de técnicas de visibilidad y control, y como Shoshana Zuboff (2019) mostró con las formas en que el capitalismo de vigilancia extrae y monetiza la experiencia humana para predecir y alterar el comportamiento, investigamos en este ensayo cómo las herramientas de gestión del talento en sí mismas son instrumentos que moldean, aunque de manera más sutil, la subjetividad del trabajador hacia el ideal del sujeto de rendimiento. Funcionan porque operan bajo la apariencia de ser naturales, lógicas, justas y en el mejor interés del empleado —su función como un sistema de control está oculta, sugiriendo en su lugar que el sujeto participa consciente y voluntariamente en su propia sumisión.

Métricas (KPIs, OKRs, NPS, etc.)

No es una sorpresa que la principal forma de las organizaciones para medir y, por ende, gestionar el rendimiento sea mediante los mismos métodos de los que habla Kohlriseser. Su objetivo oficial es vincular el esfuerzo individual con los objetivos estratégicos de la empresa, ofrecer retroalimentación imparcial e inspirar al personal a alcanzar metas desafiantes. Pero, desde una perspectiva crítica así como desde un punto de vista haniano, estas medidas se convierten en tecnologías de poder por varias razones, desafiando la supuesta neutralidad de los instrumentos:

1. **La cuantificación de lo cualitativo y la reducción de la complejidad:** lo que ocurre cuando tratamos de traducir el desempeño humano, que es fundamentalmente complejo, multifacético, creativo y, a menudo, cualitativo, en números y porcentajes, es que los KPIs y OKRs lo vuelven más pobre y simple. La profundidad de una relación con un cliente (no toda empatía o resolución de problemas puede medirse fácilmente) o la sutileza de un proceso creativo (que requiere una cantidad sustancial de tiempo improductivo, prueba y

error sin garantía de éxito) o el poder del trabajo en equipo (que es simplemente imposible de cuantificar) se equipara a un número. Esta cuantificación, Han (2021) postularía, da lugar a una forma de pensar numérica, donde se valoran el espacio y el tiempo sobre la profundidad, la reflexión y la calidad intrínseca. La "sociedad del rendimiento" está marcada por el llamado de la sociedad del rendimiento a que todo sea medido y contabilizado (Han, 2021, p. 88), lo que implica la devaluación de lo que no puede medirse. Lo incuantificable corre el riesgo de volverse invisible o sin valor, lo que luego se convierte en una pérdida de valor y una depreciación de habilidades invaluable que caen fuera de la lógica de los datos, como el cuidado, el pensamiento estratégico o la construcción de la cultura, todo lo cual es casi imposible de medir. Un ejemplo obvio es el maestro o administrador educativo al que el único criterio es el "éxito" de los estudiantes aprobando cursos de escritura, y no si pueden motivar, provocar el pensamiento y cultivar un ambiente acogedor.

2. **Refuerzo del sujeto de rendimiento y autoexplotación:** Hay KPIs y OKRs que son tangibles y públicos, que ejercen presión continua para alcanzar (o mejor aún, superar) estos objetivos. Esta presión no es necesariamente ejercida por un jefe explícito, sino que está incrustada en el individuo. El empleado se convierte en su propio supervisor y jefe, exigiendo de sí mismo su máximo rendimiento. El auto-peligro se revela como una dedicación patológica al límite con horas extras de trabajo, conectividad eterna, perfeccionismo compulsivo o renuncia al sueño, todo en el servicio de "entregar números" o "probar atención". "Sobresalir" se convierte en una necesidad psicológica de la que es imposible escapar, llevando al agotamiento (Han, 2021, p. 48). Un caso común es cuando el empleado, habiendo ya cumplido su objetivo semanal, se siente impulsado a encontrar "más" para aparecer más prominentemente en el tablero de rendimiento o porque también son "no proactivos".
3. **Normalización, clasificación y desviación:** Como en las disciplinas foucaultianas (Foucault 2008), las métricas de rendimiento se utilizan para establecer un estándar ideal de rendimiento. Aquellos que están por encima o justo en la norma son "normales", "altamente logrados" y son recompensados (con bonos, promociones, reconocimiento), y aquellos por debajo son "poco eficaces" y son considerados para intervenciones de mejora, planes de desarrollo o, en el peor escenario, despido. Alentar la realización de la medida y forzar que la medida sea un estándar general, es decir, que funcione como un valor normalizador, significa introducir un sistema de diferencias es un mecanismo que se utiliza

para normalizar las operaciones de una práctica Tal sistema de diferencias es una estructura compleja: es una jerarquía invisible que apenas puede ser organizada y está constantemente en proceso de modificación, cuantificada con papel y trabajando hacia la medida más excelente: el compromiso con la medida cuenta más que la calidad intrínseca del trabajo y la contribución a la cultura organizacional” (Foucault, 2008, p. 184). La transparencia de los resultados, rastreados en tablas de liderazgo compartidas y tablas de competencias, permite la comparación social directa y la autoevaluación autocrítica, causando presión de los pares y una constante auto-observación y auto-corrección para cumplir con la norma.

4. **Potencial para la manipulación del sistema y el "gaming":** Cuando el trabajo se reduce simplemente a un solo número que está vinculado a una estructura de recompensas, los usuarios, en algunos casos, estarán tentados a "jugar" con el sistema para obtener lo que desean; la historia de valorar las métricas por encima del valor real, la calidad, la ética laboral o incluso la cooperación. Esto puede resultar en las siguientes prácticas indeseables: recortar esquinas en calidad del producto/servicio, elegir tareas que puedan ser fácilmente cuantificadas (alto impacto KPI), inventar datos y evitar sacar a la luz problemas para "lucir bien" en el monitor de rendimiento o escuchar de los vicepresidentes sobre el resto de la lista corta. La fetichización de métricas puede nublar el trabajo que realmente intentas realizar, haciendo el trabajo más sobre perseguir números que enfocarte en lo que realmente intentas hacer y las personas con las que esperas hacerlo, esto es un cáncer para la confianza y la comunicación genuina.

Evaluaciones de rendimiento y retroalimentación 360

Las revisiones de rendimiento anuales o continuas y la retroalimentación de 360 grados (donde un empleado es evaluado por sus compañeros, subordinados, superiores y clientes) se consideran herramientas clave para el desarrollo profesional, promociones, esquemas de pago y mejora de procesos. Se dice que cultivan la honestidad, la autorreflexión, la responsabilidad y la mejora. Sin embargo, en la era de la sociedad de la transparencia y la psicopolítica más digitalizadas a través de ellas, cómo pueden funcionar como poderes que exceden nuestra percepción revela cuán poderosas son:

1. **Esclavitud panóptica y auto-revelación forzada:** la retroalimentación 360 hace que el individuo actúe y se vea a sí mismo como si todos estuvieran observando, tanto en lo que

hacen como en quiénes son. Esta 'transparencia radical' (Han, 2021, p. 22) puede crear una sensación de estar siendo observado todo el tiempo, como si nada de lo que un individuo diga o haga, o adónde esté o adónde vaya, es inmune a una inspección potencial, grabación y categorización para ayudar a construir su perfil. El trabajador se ve obligado a "desnudarse" psíquicamente dentro del sistema, lo que puede causar que carezca de autenticidad en sus interacciones diarias y se sienta fatigado por actuar.

2. **Ansiedad constante y la comparación interminable:** seamos realistas, es sabido que el proceso de evaluación es estresante de por sí, pero añade a eso el hecho de que el resultado determina tu compensación, oportunidades de avance e incluso seguridad laboral; ¡desarrollarás cierta ansiedad no deseada! Ocurre con frecuencia debido a que se proporciona retroalimentación frecuentemente y los compañeros se comparan con demasiada frecuencia (dígase en sistemas como "promedios de equipo", "percentiles" o "clasificaciones") y promueve un ambiente que fomenta la competencia interna y sentimientos constantes de miedo crónico y ansiedad por no "lograrlo" o "desempeñarse lo suficientemente bien". Como argumenta Han (2021), "la sociedad del rendimiento es una sociedad de proporciones. Todos se comparan con todos y todos deben ser mejores, más fuertes, más eficientes" (p. 90).
3. **Conformidad forzada y auto-censura:** el conocimiento de que siempre estás siendo observado y de que la retroalimentación (incluso la "constructiva") puede ser la diferencia entre ser promovido o ser despedido puede alentar a las personas a auto-censurarse. La obsesión con lograr evaluaciones "perfectas" o "ideales" y las percepciones de los demás, entonces, puede matar la verdadera auto-expresión, creatividad y pensamiento crítico y llevar a una conformidad perjudicial con la "forma correcta" de hacer las cosas en un sistema en lugar de la verdadera creatividad, que frecuentemente surge de pensar en contra o fuera de la caja.
4. **La retroalimentación como herramienta de control y optimización interminable:** aunque la retroalimentación real puede ser útil y terapéutica, en la sociedad del rendimiento, "el culto a la retroalimentación va de la mano con el culto a la mejora continua", en la cual nunca eres lo "suficientemente bueno", te conviertes en un proyecto sin fin. Siempre hay algo más que optimizar, hay una nueva habilidad que aprender, un nuevo objetivo que alcanzar. Es así una manera de someter al individuo a la autocrítica permanente: interiorizando la mirada evaluativa, transformando la auto-formación en una tarea siempre inacabada. En

lugar de suplementar el equilibrio entre el crecimiento y el potencial de apoyo al crecimiento, la retroalimentación se convierte en un incentivo indirecto para la autoexplotación, porque no existe tal cosa como "LO-SUFICIENTEMENTE-BUENO" y "SIEMPRE MEJOR" está aún disponible en algún lugar, mientras que mantener mutuamente en incertidumbre sobre qué sería lo suficiente coincide con un tipo insostenible de mutualidad en el acabamiento y la imposibilidad de alcanzar satisfacción jamás ("Podría trabajar más duro" o "Podríamos trabajar más duro").

“Gamificación” y cultura del engagement

Pero en los juegos (esto es, usar elementos y mecánicas del juego: puntos, medallas, tablas de clasificación, niveles, recompensas en cualquier contexto que no sea de juego, como aplicaciones o sitios web), ves a las personas automotivándose por una vez. La cultura de compromiso trata tanto de amor como de dinero, el apego emocional real entre el empleado y su empleador/organización que resultará, según se afirma, en un compromiso multifactorial más alto y que esto impulsará el éxito empresarial. Ambos enfoques suenan muy atractivos y parecen deseables, pero fácilmente pueden evolucionar en formas insidiosas de técnicas de poder en la psicopolítica digital.

1. La obsesión con el trabajo: trivialización y despolitización.

Sería deseable que los mecanismos internos de motivación de las personas se aplicaran a tareas que, por sí mismas, son exigentes, rutinarias o incluso dolorosas de realizar, presentando tales tareas como "juegos" en los que el jugador gana puntos y otras recompensas para saltar un seto. De hecho, es una prueba. Recordémonos que es literalmente disciplinario: ¡Una forma de recompensas materiales por ningún trabajo en absoluto! Fraser, con un corte de heno que lo hace tambalearse hacia atrás, luego advierte al aspecto laboral que ignore este tipo de pensamiento, que necesita muchas más herramientas nuevas, como los iPhones e internet. Esta despolitización tanto de la vida como de la resistencia expresa los elementos negativos de la sociedad de consumo en desafíos individuales de "diversión" en el hogar, silenciosos y sin protestar públicamente.

Una estética del trabajo oculta un problema no lineal en el Capital, dice Franco "Bifo" Berardi (2016). Todo eso vale el regalo de ser alegre y agradable, --lo que hace prácticamente que la gente se sienta como en casa con ellos. El sujeto deprimido es: Antidepresivos = la gamificación de las relaciones sociales como opio. Cubre con un manto la mercantilización de la sociedad industrial, a nadie le importa la vida de los pobres que trabajan, ni nadie sabe que trabajan, todo lo que quieren ahora

son medallas y números. Así, la gamificación ha moldeado las experiencias negativas del trabajo y ha transformado el trabajo en una especie de hábito de droga, creando este ciclo de recompensa e intensificando las motivaciones extrínsecas del trabajador "siempre de servicio".

La sinuosidad de su operación y su moralidad: está en la gamificación, se enraíza en este mecanismo orgánico que lleva al hombre a competir con su semejante, lo que lleva a hacerle trabajar de nuevo, transformándolo en un juego sin límites. En esta nueva ética del trabajo, quien pueda superar a un mayor número de personas demostrará ser más productivo, premiado con más "salarios" o ascensos. Uno está acostumbrado al desgaste lento y entrópico de la represión inmediata, pero al amarre seductor de las recompensas simbólicas (puntuaciones y niveles en tablas de clasificación) y el reconocimiento.

Bajo el sistema de puntuación acechan mecanismos que hacen la vida del trabajador un infierno: el trabajador empuja más allá de sus elecciones voluntarias, al tiempo que mantiene el impulso precisamente debido a una sociedad interiorizada que está forzando al trabajador a trabajar. El libro de 2014 "Hooked: Cómo Construir Productos que Crean Hábito," de Nir Eyal, demuestra cómo los sistemas podrían diseñarse para hacer que las personas se comporten, o se comporten habitualmente, de maneras predecibles. A lo largo de las líneas de todo lo anterior, los trabajadores pueden no tener o no obtener tiempo libre del lugar de trabajo porque están continuamente demandados/invertidos/ocupados en una tarea; las características del lugar de trabajo (ciclos de compromiso) impregnan el entorno en el que las sesiones de basura en agosto [reuniones a las que el personal está obligado a asistir] no permiten realmente descansos mentales entre ellas, como un conjunto.

Piense en una aplicación de productividad laboral que otorgue a los empleados "puntos" por horas trabajadas o tareas completadas, y recompense a las personas con falsas alabanzas de Don Quijote en la tabla de clasificación, llevándolas a trabajar más de lo que deberían.

2. Los inconvenientes: ansiedad, comparación malsana, autonomía perdida:

El funcionamiento de los instrumentos de gestión del talento en concierto y a todo vapor conduce a una variedad de efectos secundarios y patologías de vida que no se destacan en los discursos de gestión principalmente preocupados por el desempeño y la transparencia:

1. **Ansiedad generalizada y estrés prolongado:** Las personas siempre son medidas y evaluadas. La demanda constante e interminable de desempeñar perfectamente perpetúa la ansiedad del trabajador indefinidamente. El temor constante al fracaso y no alcanzar metas, que son prácticamente inalcanzables (y que conllevan la carga terrible de ser constantemente comparado con otros por no ser "suficiente"), causa estrés a largo plazo que, a su vez, puede resultar en agotamiento (sentirse drenado física y emocionalmente), problemas de sueño, problemas de concentración y otros problemas mentales. La distinción entre trabajo y vida personal se borra por completo ya que la productividad sigue incrementando al individuo fuera de la oficina, proporcionando una fuente continua de preocupación y autodesprecio. Lo que inadvertidamente hace que sea difícil desconectar realmente y así, incluso cuando se descansa, el cerebro está, por así decirlo, todavía "procesando" KPIs y horarios pendientes.
2. **Comparación social excesiva y envidia:** Clasificaciones de desempeño (las de los paneles), tablas de clasificación de gamificación, y la capacidad ahora de ver exactamente cómo lo hacen los demás (a menudo publicadas en plataformas internas o redes sociales corporativas) están contribuyendo a un entorno de comparación social 24/7. Esto a menudo puede dejarnos sintiéndonos celosos, impotentes, heridos y buscando validación de los demás. El éxito de otros no solo parece bueno, sino que escribe un cartel en tu espalda que dice "deficiente" y se repite. Para Han (2021), "la comparación permanente agota el alma" (p. 92), los costos se socializan de inutilidad, y el carácter extorsionado de una competencia con nada producido (mero interés) → competencia destructiva. Y todo se reduce a sin trabajo en equipo ni espíritu de equipo.
3. Si lo giramos al contrario, entonces ese orden se invierte. En cambio, lo que creemos que nos da fuerza nos deja sin nada que hacer. Y en su monitoreo incesante del desempeño de todos por cada métrica imaginables, el digital es intolerante al fracaso porque considera cada desastre como (aún) otro punto de datos sobre cómo manipular mejor tus máquinas. Esto deja ninguna libertad en absoluto para el trabajador: de la mano cae el poder desenfrenado de apropiación. Pero si aflojáramos nuestras restricciones, bueno, sería más fácil para las personas que cumplen las restricciones que el sistema sigue dando bonos a salir del sistema. El trabajador se niega a trabajar en un sistema que se preocupa por ellos

al nivel del resultado predictivo máximo de su curso, incluso cuando este máximo “coincide” con mi elección gratuita.⁸

Zuboff (2019) se refiere a esto como “la instrumentalización” de la experiencia humana. “El capitalismo de vigilancia toma este excedente conductual y fabrica un excedente de datos que se extiende más allá de nuestra experiencia, que luego se pone a disposición para extraer en forma de materia prima para nuevos productos — productos que predicen nuestro comportamiento” y “para vender nuestros futuros en un nuevo tipo de mercado” (p. 18). Esto ayuda a reducir la modificación del comportamiento al servicio de otros, afinando o modificando comportamientos para unas pocas plataformas digitales muy grandes con márgenes de beneficio ínfimos y cordilleras de grandes empresas de computación. El trabajador, también, puede acabar siendo una máquina que emite un zumbido, que su negocio, pero no entiende para qué es su negocio.

A un alto nivel, el software de gestión del talento es una herramienta de empoderamiento, equidad y eficiencia, pero si empiezas a frotar la piel más allá de las escamas, ¿qué “dragón” encontramos abajo? No utilizan tanto el miedo o las amenazas de violencia como el autoimpuesto día a día y otros controles. Eso se lograría mediante la medición incesante de cada característica de nuestra existencia, un mundo del que la gente no podría escapar porque en el que todo es sumisión todo el tiempo, a cada nivel y en cada etapa. En otras palabras, lo que estamos viendo es la subjetividad que ha sido escrita en nosotros, de nuevo, siendo siendo filtrada y siendo circulada de regreso a través de nuevo a través, en un sentido a través del miedo, y de nuevo a través esto y a través de competir entre nosotros (lo que ya está ocurriendo, ya sabes, estamos compitiendo entre nosotros) tenemos [una especie de teleología extraña?] y eso se hará a través de explotar tu propio trabajo esto y eso que está ocurriendo bajo el signo de, si quieres, la autoexplotación y que esa autoexplotación con la apariencia de libertad y el autoerotismo de ello.

El siguiente capítulo exploraré entonces las implicaciones metafísicas de este mundo todavía talentoso y maravilloso basado en el talento como potencial, y en hacerlo tratará de determinar si

⁸ La pérdida de autonomía a pesar de los discursos de empoderamiento es un efecto secundario de la vigilancia digital y los sistemas algorítmicos. Moore, P. V. (2017). The quantified self in the workplace: The promises and perils of wearable technologies. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-208. [DOI: 10.1111/ntwe.12093] explora cómo las tecnologías de monitoreo, aunque prometen eficiencia, pueden reducir la autonomía y la discrecionalidad del trabajador, transformándolos en “operadores” de sistemas. Una encuesta de EY (2022) encontró que el 58% de los empleados sienten que tienen menos control sobre su trabajo debido a la implementación de nuevas tecnologías y sistemas de monitoreo [EY, 2022, *Future of Work Survey*]. Forbes (2023) también ha reportado que el 45% de los trabajadores se sienten “microgestionados” por la tecnología [Forbes, 2023, *The Future of Work is Here* article].

no podría haber una manera más iluminada y, en el análisis final, humanamente de hacernos a nosotros mismos que la que somos. También necesitamos modelos alternativos y contramodelos del modelo de gestión del talento predominante, aquellos que vean a las personas no solo como “talentos” en términos económicos, sino que valoren a las personas por su propio bien (las personas tienen valor intrínseco así como valor instrumental).

4. Implicancias filosóficas para la gestión del talento

Tras haber realizado un análisis de las implicación de ciertas tendencia mecanicista de la gestión de talento en las organizaciones, en este último capítulo retomaremos las implicaciones filosóficas de este análisis con el objetivo de armar una visión crítica que también pueda ser de utilidad para repensar el futuro del trabajo humano en las organizaciones. En esta dirección, este capítulo no pretende proponer soluciones definitivas ni una utopía laboral; la intención es abrir espacio para la reflexión y el debate, un espacio que compite con una cierta gestión del talento de "largo servicio" deseable a largo plazo, si es posible decir tal cosa.

¿Para qué sirve el talento? ¿Quién lo define?

La primera implicación filosófica importante de nuestro análisis fraternal se refiere al propio concepto de "talento". En la línea principal del pensamiento de la bibliografía de gestión, el talento se conceptualiza con mayor frecuencia como una combinación de habilidades, competencias, conocimientos y actitud que puede impactar directamente en el desempeño organizacional y en los resultados, con el objetivo, en última instancia, de cumplir sus metas. La búsqueda es por el "alto potencial" (la capacidad de escalar y asumir más y más responsabilidad), el "alto desempeño" (el historial de resultados consistentes que se pueden medir), la "agilidad" (aprendizaje y adaptación rápidos) y el potencial para "generar" valor económico o estratégico.

Esta definición supuestamente objetiva y orientada al desempeño no es "otra cosa que una construcción social e histórica sostenida en la lógica de la sociedad del rendimiento que Han (2021) ataca severamente (p. 123). El talento se convierte así en un factor de producción, un rasgo instrumental cuyo valor proviene de su productividad y rentabilidad, privándolo de su papel como una parte esencial e intrincada de actuar como una forma de humanidad. No obstante, desde una perspectiva filosófica crítica, podemos preguntarnos:

- ¿Es el talento algo que las personas tienen naturalmente o es una invención funcional?: En el lenguaje de la eficiencia y cuantificación, el talento es lo que "sirve" o "produce". Se despoja de su dimensión inherente, de aquello que tiene valor en sí mismo y no solo en términos de su uso rentable o su rentabilidad inmediata. ¿Qué pasa con el talento para la reflexión, para considerar a los demás o escuchar cuidadosamente con empatía, para detenerse reflexivamente de maneras que organicen todo tipo de pensamientos nuevos (aunque a menudo no lineales), para construir relaciones y comunidades no formales pero

cruciales que crean resiliencia social y bienestar colectivo, para la intuición y la sabiduría que preceden a la lógica cuantificable? Y esos talentos tan integrales a una rica vida humana y a una innovación y equilibrio organizacional auténticos, ¿son despreciados y menospreciados porque no se traducen fácilmente en un KPI o una métrica de desempeño ordenada? "El valor de lo no cuantificable desaparece en la sociedad del rendimiento" (p. 102), escribe Han (2021), lo que resulta en una pobreza de experiencia y pensamiento vital. El individuo se ha reducido a aquello que es productivo.

- ¿Quién decide qué es el talento, y para qué? El talento no es una definición neutral; es desarrollado por los intereses predominantemente poderosos en las organizaciones (alta dirección, unidades de recursos humanos y consultores externos que influyen en las políticas de personal) para gestionar comportamientos individuales en los intereses organizacionales de garantizar que las ganancias se maximicen y que los intereses se gestionen de la manera más productiva (Burraston et al., 2005). La contabilización y el algoritmo utilizados para cuantificar la práctica del talento practican una racionalidad instrumental que valora la eficiencia y la rentabilidad más que otros asuntos humanos, éticos o sociales. Esto significa que "talento" no es simplemente lo que una persona puede hacer en un sentido amplio, sino lo que el sistema necesita que esa persona sea y haga para el propio sistema de reproducción y expansión. Es una definición **performativa**, porque moldea aquello que nombra, una profecía autocumplida en que "los talentosos" simplemente se hacen replicando el modelo de rendimiento prescrito ya existente, afirmando la homogeneización y exclusión de otras formas de valor, una y otra vez.
- ¿Qué pasa con la otredad del talento? Al imponer un canon estricto y dogmático de cómo se ve el "talento" (proactivo, orientado a resultados, impulsado por datos, implacablemente positivo, disponible las 24 horas, etc.), la diversidad inherente de modos de ser y de formar una vida laboral colectiva son prácticamente excluidas o suprimidas. Aquellos dones, que quizás no se hayan ajustado al modo dominante: una personalidad un poco más introvertida o reflexiva, un poco menos orientada a usar la marca del yo para avanzar, personas que necesitaron un poco más de tiempo y espacio para el pensamiento divergente más profundo que no sirve para una entrega.

La "guerra por el mejor talento" fetichiza la homogeneidad y disminuye el cociente de humanidad en el lugar de trabajo, agotándolo de la infinita variedad de potencial. Es precisamente la multiplicidad de visiones, hábitos de trabajo y enfoques en lo que estamos llamando por el

momento talento de alto rendimiento, lo que constituye el potencial real para la innovación. Esto resulta en un "aplanamiento" del pensamiento y la respuesta, reduciendo la flexibilidad y capacidad a largo plazo de la organización bajo condiciones complejas.

Unir tal comprensión del talento y un enfoque crítico hacia él significa entender que la definición del talento es un instrumento de poder, y que su instrumentalización nos empobrece tanto en términos individuales como organizacionales. Desafía a las organizaciones a preguntarse si sus sistemas de selección y desarrollo del talento son realmente lugares donde se valora la diversidad de habilidades humanas, o si, en cambio, están produciendo una cierta forma de subjetividad funcional para sus objetivos a expensas del bienestar humano, la salud mental y las propias formas de expresión de los empleados. Es un llamado para un concepto más integrado de la criatura humana en el trabajo.

¿Qué tipo de subjetividad implica este modelo?

Del análisis hecho hasta aquí, ha quedado claro que no hay nada pasivo en las tecnologías de gestión del talento; son SHAPERS ACTIVOS de la subjetividad. El régimen de control actual que se centra en la transparencia obligada, la medición continua, las lógicas psicopolíticas y la subjetividad autoexplotada están creando una forma específica de subjetividad que está lejos del sujeto empoderado, autónomo y feliz de las doctrinas normativas de gestión:

1. El "**sujeto hipervisible**" desgastado por la visibilidad continua; obligado a auto-revelarse y estar constantemente expuesto, cada parte de su desempeño, estado actitudinal, preferencias, incluso sus pasatiempos dentro del marco de la "experiencia del empleado", deben existir bajo la vigilancia constante de datos y juicio algorítmico, así como humano. Su vida laboral se convierte en una especie de charada diaria, una en la que pierden sus verdaderos yo, sacrifican su imagen y su desempeño, a veces por el estereotipo y la acción que asumen que deben exhibir, debido a su propia interpretación del papel de un actor trabajador. Tal visibilidad total erosiona la intimidad y el espacio para el retiro, ambos esenciales para el desarrollo de un yo interior fundamentado y para el pensamiento ininterrumpido. Como dice Han (2012), es un sujeto "sin secretos, sin misterio y, por lo tanto, sin profundidad" (p. 38), un sujeto que vive incesantemente en la superficie de los datos y las apariencias. Cabe destacar que un informe de ExpressVPN (2021) reveló que el 78% de los empleados se preocupan por la privacidad de sus datos en el lugar de trabajo, y

el 56% se sienten incómodos con que sus empleadores monitoreen sus actividades en línea [ExpressVPN, 2021, *Workplace Privacy Report*, p. XX]. Además, NordLayer (2023) encontró que el 40% de las empresas utilizan cámaras web para monitorear a los empleados remotos [NordLayer, 2023, *Workplace Surveillance Report*

2. El **"sujeto autoexplotado y autoculpabilizado"**: Han internalizado el requisito de rendimiento a tal grado que se convierten en su propio capataz más exigente. Ya no es solo presión externa, sino la expectativa interna implacable de mejorar, de superar umbrales artificiales anteriores. El fracaso o el mal desempeño se sienten como una culpa de conciencia, como una deficiencia en el individuo que el sujeto necesita superar por sí mismos: no emanan de circunstancias estructurales, errores del sistema, ni de un proceso natural de aprendizaje y experimentación. Esto los separa de su cansancio, y no hay otra cosa a la que puedan apegarlo. La mera libertad se convierte en una autoexhortación de la que es difícil escapar, ya que el "verdugo" habita en el interior del sujeto (Han, 2021, p. 55).
3. El **"sujeto ansioso y comparativo"**: Inmerso en la cultura de la medición algorítmica y la gamificación, el sujeto ansioso y comparativo está sujeto a una competencia constante e incansable contra sus compañeros y contra sí mismos, para la que pueden estar en un tablero de clasificación eterno o un ranking visible. El miedo de no ser "suficiente", de no cumplir objetivos, de "quedarse atrás" en el juego de rankings se convierte en una condición crónica, alimentada por la comparación social continua. Esta disposición no es propicia para la colaboración y compañerismo, sino para los celos, paranoia, desconfianza y grandes choques de personalidad, que erosionan la moral del equipo.
4. El **"sujeto despojado de negatividad."** Deben estar siempre "comprometidos", motivados, resilientes, proactivos, capaces de sobrellevar y de buen ánimo en una sociedad gobernada por la positividad obligatoria. La tristeza, la incertidumbre, los errores improductivos, la crítica al sistema o un ritmo contemplativo pausado son vistos como debilidades o defectos personales a erradicar o camuflar. Este rechazo de la "negatividad" humana (en el sentido de Han, es decir: lo que no se deja subsumir, cuantificar; lo que no encaja en la lógica racional de optimización) resulta en una sensación de vida reducida, obstaculiza el reconocimiento de las propias limitaciones y lleva a una fatiga silenciosa sin fin, pues toda emoción real es reprimida. "Expandir la positividad se convierte en una forma de violencia" (Han, 2021, p. 62), haciéndolo para permitirse ignorar enfrentar la verdad de la propia limitación al igual que lo que son los sentimientos humanos.

5. El **“sujeto como consumidor de sí mismo”**: A través de su "yo empresarial", el individuo dirige su "capital humano" como un producto a desarrollar, embellecer y comercializar, en el mercado laboral y dentro de su organización. Esta lógica mercantilista se expande a las relaciones y experiencias, que se hacen productos para la auto-mejora y para el crecimiento en el “mercado del talento”, olvidando que la vida tiene un valor intrínseco, el intercambio humano es espontáneo y la propia vida no es transaccional. La vida es un proyecto de inversión para la "autoempresa."

Esta subjetividad finalmente es precaria, gastada y desposeída. Presentada como libre y autónoma, de hecho está guiada, programada y premeditada por algoritmos invisibles y lógicas de poder. La contribución de este análisis a la gestión organizacional radica en la necesidad urgente de reconocer el hecho de que las prácticas de gestión del talento no son neutrales al construir el estado de bienestar y salud de los trabajadores en el lugar de trabajo y que la genuina preocupación por el "talento" debe estar acompañada e intercalada con una reflexión rigurosa y un pensamiento crítico sobre la salud mental humana y la autonomía, también arrojando luz sobre cómo el costo humano de una eficiencia desenfrenada puede no ser viable a largo plazo.

¿Se puede pensar en una gestión del talento que no se enfoque en el rendimiento?

La idea de una gestión del talento que no se enfoque exclusivamente en el rendimiento, sino que integre una visión más holística del bienestar humano, es un tema creciente en la literatura organizacional contemporánea. Reconocidas consultoras y publicaciones académicas han comenzado a cuestionar la sostenibilidad de modelos puramente orientados a métricas, debido al aumento de problemas como el *burnout* y la alienación. Por ejemplo, Deloitte en sus informes anuales *Human Capital Trends* ha destacado la evolución desde la "eficiencia" hacia el "bienestar" y el "propósito" como ejes centrales para el futuro del trabajo, reconociendo que "las empresas deben pasar de la productividad impulsada por la eficiencia a la productividad impulsada por el propósito, la conexión y el bienestar" (Deloitte, 2023, p. 10). Del mismo modo, artículos en la Harvard Business Review han explorado cómo la búsqueda obsesiva de la productividad y las métricas puede ser contraproducente, abogando por una reevaluación de los "costos ocultos de la eficiencia" y la necesidad de priorizar la salud mental y la autonomía del empleado para una innovación y creatividad sostenibles a largo plazo. Véase, por ejemplo, Garton, E., & Gratton, L. (2025). *The Age of Employee Wellness: Beyond Stress Management to Human Flourishing*. Harvard Business Review). Este cambio de paradigma implica un rechazo a la idea de que el rendimiento es un fin absoluto, y

una apertura a la valoración de aspectos cualitativos y humanos del trabajo. No se trata de que no se deba aceptar ninguna medición u orden, ni de que se deba oponer la tecnología, sino de que el rendimiento como único bien, el fin absoluto, debe ser rechazado. Desde una perspectiva crítica, la respuesta es sí, es posible, pero requerirá un profundo cambio de paradigma, una “revolución copernicana” en términos de cómo concebimos el trabajo humano, lo que incluye desaprender las lógicas de autoexplotación y el fetiche de la cuantificación, y reaprender a valorar lo que es cualitativo, relacional, no productivo y existencial en el trabajo.

La práctica de gestión del talento que no estuviera orientada únicamente al rendimiento implicaría los siguientes cambios (entre otros):

1. **Reformulación del “no hacer” y “ser” > “hacer” y “tener”:** La apreciación de que el valor de un empleado no está determinado únicamente por su “ocupación” medible o los retornos económicos que entrega. Valorar—apreciar desde el interior por su propio bien— la capacidad de pausar y reflexionar, empatizar, escuchar de manera atenta y compasiva, formar relaciones sólidas, mentorear informalmente, generar ideas que surgen de la pausa y la inactividad, incluso simplemente estar ahí siendo productivo o haciendo “no-hacer” (es decir, no lograr constantemente resultados deducibles). Esto sugiere una visión más orgánica y holística de la persona humana en el trabajo, donde el ser antecede al hacer, y el ocio no es simplemente un descanso entre rondas de producción, sino un fin en sí mismo, un lugar para la autorrealización. “Lo que puedes hacer”, dijo, “es experimentar con estas prácticas”. Podría haber “días de exploración” o “horas de pensamiento libre” que permitan proyectos personales no concretamente ligados a metas inmediatas; se podrían destinar espacios para “conversaciones abiertas” que podrían estar libres de agendas preestablecidas.
2. **Del feedback al diálogo honesto:** Desafiar la lógica de un juicio permanente y jerarquizado (a menudo unidireccional proveniente de superiores y basado en el incumplimiento de estándares) por una cultura de interrelaciones. Se trata de escucha activa, compartir y vulnerabilidad, no de optimización y pleno acuerdo. Esto implica crear esos refugios donde los empleados puedan compartir sus preocupaciones, límites, frustraciones o ideas, sin temor a represalias o “impacto” en su “puntuación” o “rendimiento”. Sería un buen lugar para comenzar, reconstruir la confianza con autenticidad, haciendo espacio para

conversaciones de desarrollo reales sobre crecimiento personal y bienestar integral, no solo sobre resultados.

3. **Dignidad humana y bienestar antes que eficiencia implacable:** Valorar los límites humanos, la salud física y mental, y la dignidad del trabajador por encima de la búsqueda incesante de eficiencia y maximización de ganancias. Esto da como resultado un código laboral que respete rigurosamente el tiempo de ocio, fomente un verdadero equilibrio entre la vida laboral y personal (por ejemplo, prohibiendo el envío de correos electrónicos fuera del horario laboral) y tenga en cuenta los ciclos naturales de energía, concentración e imaginación de hombres y mujeres. El valor más alto debería ser el trabajador en su dignidad, un fin en sí mismo, no un medio para otro fin económico. Esto podría tomar la forma del "derecho a la desconexión digital" (que ya está reconocido en algunas leyes europeas) o la promoción de jornadas laborales más flexibles que respeten la autonomía individual sobre el tiempo y el espacio siempre que se entreguen los resultados.
4. **Desconfianza en la transparencia completa y apreciación de la opacidad:** Que hay algo que decir sobre lo invisible o lo no medible en la gestión. Reconociendo que hay un "lote vacío" o un "refugio" de oscuridad y privacidad necesario para el psiquismo del individuo, un lugar donde el ser puede simplemente "ser" sin ser criticado, vigilado o registrado. Esto debe significar un replanteamiento de la necesidad de algunas tecnologías de monitoreo invasivas y un esfuerzo, en la práctica, por desarrollar una cultura de fe que no requiera supervisión continua y la visualización de cada punto de datos. Debe determinarse el derecho a la privacidad, y el derecho a desconectarse, los cuales deberían garantizarse y promocionarse, ya que la disparidad permite la emergencia de creatividad, reflexión profunda y aspectos genuinos, al permitir al sujeto actuar sin la presión permanente del rendimiento.
5. **Espiritualidad de resistencia contra la autoexplotación y la filosofía de los límites:** Educar a empleados y gerentes sobre los efectos de la sociedad del rendimiento y la autoexplotación, y la necesidad de reconocer y mantener los propios límites. Facilitar la libertad de decir "no" a demandas interminables, establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, desconectarse de las demandas digitales y salvaguardar el espacio y tiempo interior para uno mismo. Esto no es un déficit, es un atributo y una expresión de verdadera resiliencia que permite a las personas conservar su energía y autodeterminación.

Es practicar una "ética de límites" frente a la "adicción al rendimiento" (Han, 2010), para fomentar una sobriedad existencial.

Esta narrativa no es fácil, y va en contra de la inercia de sistemas, estructuras y creencias de décadas moldeadas por el capitalismo neoliberal. Pero la creciente epidemia de agotamiento, problemas de salud mental y fatiga de compromiso del personal en el lugar de trabajo hace que esta introspección sea no solo filosóficamente interesante, sino también prácticamente urgente para construir culturas laborales más sostenibles, equitativas y humanas. La siguiente tabla describe la transición sugerida:

CARACTERÍSTICA	PARADIGMA DEL RENDIMIENTO DOMINANTE	PARADIGMA HUMANIZADO (PROPUESTO)
CONCEPCIÓN DEL TALENTO	Cualidad funcional/instrumental, cuantificable	Cualidad intrínseca y multifacética, compleja
PROPÓSITO DEL CONTROL	Eficiencia, maximización de resultados, predictibilidad	Dignidad humana, bienestar, autonomía, florecimiento
LÓGICA DEL TRABAJO	Productividad ilimitada, hiperactividad, velocidad	Límite, pausa, ritmo humano, lentitud reflexiva
ROL DE LA TRANSPARENCIA	Total, ubicua, fuente de control y visibilidad	Selectiva, basada en la confianza y respeto a la
MANEJO DEL FRACASO/ERROR	Culpa individual, sanción, disimulo	Oportunidad de aprendizaje, compasión, aceptación
PATOLOGÍAS ASOCIADAS	Burnout, ansiedad, depresión, alienación	Florecimiento humano, creatividad, resiliencia
ENFOQUE PRINCIPAL	El "Hacer" del trabajador, el "Output"	El "Ser" y el "Estar" del trabajador, el "Proceso"
TIPO DE ""LIBERACIÓN""	Ilusión de autonomía a través de autoexplotación""	Verdadera autonomía a través del límite y la desconexión""

Esta tabla destaca esta diferencia básica entre los dos paradigmas y subraya la necesidad de un cambio profundo de mentalidad organizacional. No se trata de eliminar la medición, sino de equilibrarla con medidas que eleven al ser humano al centro. Para realizar la visión de una gestión más humana del talento, es importante promover e integrar valores que han sido marginados o

descuidados por el paradigma del rendimiento y la cultura del aumento de la productividad. Estos son valores que no podrían alejarse más de la positividad forzada o la eficiencia a cualquier precio, y si se integran de manera expresa, tienen el potencial de alterar radicalmente las normas éticas y culturales dentro de la organización, resultando en una cultura organizacional más sostenible y centrada en el ser humano.

En este contexto de búsqueda de un paradigma más humano, es relevante observar que algunas organizaciones ya están implementando activamente políticas y programas de bienestar, especialmente dirigidos a sus niveles directivos. Estos esfuerzos, si bien aún pueden ser analizados críticamente bajo la lente de la psicopolítica y la autoexplotación (en la medida en que buscan "optimizar" al líder para el rendimiento), representan un reconocimiento creciente de que la salud mental y el equilibrio son cruciales para la sostenibilidad del liderazgo y, por extensión, de la organización. La inversión en el bienestar ejecutivo, con sus programas de apoyo psicológico, manejo del estrés y fomento de la desconexión, es un indicio de que el *management* está empezando a percibir los límites del modelo de rendimiento ilimitado y la necesidad de preservar el "capital humano" en sus niveles más estratégicos⁹

1. El valor de los límites:

Una meditación de las posibilidades liberadoras de decir "no", por Emily K. Sandoz. Entender que los seres humanos son capaces de hacer tanto, física, mental y emocionalmente, es esencial para la salud y sostenibilidad tanto personal como organizacional. Una organización que sea consciente de esto no forzará ni permitirá que su gente trabaje hasta agotarse; desarrollará una cultura donde "suficiente" sea un valor fundamental, respetado, apreciado y, si es necesario, protegido a través de políticas. Trazar líneas sobre trabajar en la jornada laboral (como, por ejemplo, no esperar un correo electrónico hasta el día siguiente después de la hora de salida), sobre la conectividad digital (a menos que necesites sacar algo de tu pecho y simplemente no puedas soltarlo, mantente fuera

⁹ [^21]: La creciente adopción de programas de bienestar para ejecutivos es una respuesta directa a las presiones identificadas en los niveles de liderazgo. Investigaciones de LHH (2024), por ejemplo, muestran que el *burnout* de liderazgo aumentó al 56% en 2024, con el 43% de las organizaciones perdiendo al menos la mitad de sus equipos de liderazgo [LHH, 2024]. Estos programas, que a menudo incluyen *coaching* de resiliencia, mindfulness y apoyo a la desconexión digital, son vistos como una inversión estratégica. WebMD Health Services (s.f.) afirma que el apoyo del liderazgo al bienestar puede aumentar el *engagement* de los empleados en un 56% y reducir el *burnout* en un 37%, lo que sugiere un impacto positivo en cascada. Si bien la efectividad a largo plazo y la profundidad de estos programas son temas de debate, su existencia indica una evolución en la comprensión organizacional de la necesidad de proteger la salud de sus líderes como un activo crítico.

del espacio fuera de turno de tu reporte directo), y sobre las expectativas de disponibilidad es cuidar de alguien, y resistir con todo tu ser la dinámica del “siempre más”. Esto significa que no solo los líderes reales modelan este comportamiento (se desconectan digitalmente, informan a su personal que no leerán correos electrónicos por un período de tiempo), sino que las políticas organizacionales lo hacen explícito y legitimado para hacerlo, por ejemplo, el derecho a la desconexión digital que ya se está consagrando en la legislación en algunos países europeos (Francia y Brasil). El límite es la herramienta clave para mantener el poder, la atención y la independencia del trabajador, sin agotamiento.

2. El arte del descanso:

No inactividad, sino el entorno de la creatividad. Su calidad como una necesidad para la creatividad, la recuperación profunda y el bienestar holístico debe recibir un nuevo valor, incluso más allá de interrumpir para recargar las pilas. El descanso no es "tiempo perdido" o "tiempo perdido para la productividad" que debemos reducir, sino un dominio necesario donde la información se procesa, se suministra la energía neural que necesita para regenerarse, se abren nuevas oportunidades para la asociación de ideas, y se consolida el aprendizaje. Fomentar el verdadero descanso (no solo dejar el teléfono, sino un verdadero desprendimiento mental y emocional) mediante políticas que promuevan verdaderas vacaciones libres de distracciones, pausas activas durante la jornada laboral y respeto inviolable por las horas no laborables. Para Han (2021), dispositivos como la sociedad del rendimiento están acelerando e hiperactivos, impidiendo la contemplación genuina, la atención profunda y la creatividad; por lo tanto, el descanso funciona como una forma de resistir este "ruido" de la productividad y la sobreestimulación constante (p. 110). Tal es el caso de las "siestas energéticas" o las "zonas silenciosas" en la oficina.

3. El poder de la vulnerabilidad:

Humanidad en el liderazgo. La vulnerabilidad en la sociedad del rendimiento es una debilidad, un defecto que socava el ideal de perfección y fuerza incesante. “Se requiere que el personal sea continuamente resiliente, estar alerta, positivo y responder alegremente a cualquier cosa que se les presente. Pero reconocer la propia vulnerabilidad, ser capaz de experimentar miedo, duda, no saber, pedir ayuda sin vergüenza, cometer un error o mostrar cansancio, son actos profundamente humanos y uno de los fundamentos más primarios para crear confianza, autenticidad y relaciones interpersonales decentes. Cuando una organización tiene una cultura que abraza y permite la vulnerabilidad, hay una garantía de seguridad psicológica, un entorno donde los errores son vistos

como oportunidades de aprendizaje, el apoyo es sincero no forzado y las personas pueden ser ellas mismas sin ser juzgadas, estigmatizadas o recibir represalias. Esto se trata de un liderazgo que demuestra vulnerabilidad y lidera con compasión, empatía y un sentido de conmensurabilidad con lo que es vivir diferentes vidas humanas."

El tiempo improductivo en las escuelas: la cuna de la innovación y la conexión.

El tiempo "improductivo", aquel que no está relacionado con producir un resultado medible (como pensar sin un propósito inmediato, socializar de manera casual, soñar despierto, vagar sin rumbo, o no hacer nada en absoluto), ofrece un espacio esencial para la gestación de ideas revolucionarias, relaciones humanas más profundas y salud mental. En el cálculo de la eficiencia neoliberal, este tiempo es "desperdicio", un lujo que la búsqueda de la máxima productividad apenas puede permitirse.

Una visión alternativa de la gestión del talento reconocería que la creatividad, la innovación disruptiva, la complejidad en la resolución de problemas y la resiliencia con frecuencia surgen de esos mismos lugares "vacíos" y sin enfoque. Los momentos y espacios que traen "improductividad" sin rumbo pueden desatar un enorme potencial que el culto al rendimiento y la eficiencia mata. Esto podría ser un tiempo reservado para el juego (digamos, algo equivalente al famoso "20% del tiempo" de Google, solo cuando se gestiona de una manera que evita la lógica sombría del rendimiento de productividad, una lógica que hace que el juego sea casi imposible) o reuniones sin agenda que fluyan libremente, océanos de calma y silencio, verdaderos "espacios vacíos", porque el vacío no es (como el silencio tampoco lo es) ausencia; tampoco son los vacíos alrededor de los cuales el proyecto moderno de producción orbita perpetuamente, sino una fecundidad que da lugar a lo nuevo, y el valor no es (como la contabilidad del tiempo no es) siempre una acumulación lineal y transparente, transacción y puntuación.

Integrar activamente estos valores en la cultura de la empresa, políticas y principios de gestión es la forma en que las organizaciones pueden empezar a desarrollar una gestión de talento que no gire solo en torno al "hacer" y "tener" (rendimiento, resultados económicos, adquisición de bienes), sino también al "ser" y "sentir" de sus empleados. Esto no es una receta utópica o puramente idealizada; es un consejo para un gobierno algo más ético, algo más sostenible y, al final, también algo más estratégicamente inteligente que reconozca la complejidad y riqueza de la condición humana, y que rechace el reduccionismo algorítmico y la tiranía del rendimiento.

Esta visión crítica estratégica (y útil) está destinada a abrir el camino hacia organizaciones verdaderamente humanizadoras que puedan entender el talento en su totalidad, más allá de ser un mero activo o una contribución medible.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo hemos realizado una exploración crítica del paradigma contemporáneo de la gestión del talento, profundamente permeado por la tecnología digital y las lógicas del neoliberalismo. Partiendo de la premisa de que las herramientas digitales, lejos de ser meros instrumentos neutrales o benignos, operan como sofisticadas tecnologías de poder, nuestro análisis se centró en analizar sus implicaciones, a menudo no reconocidas, en la subjetividad de los trabajadores. La lente filosófica de Byung-Chul Han ha sido fundamental para este propósito, permitiéndonos adentrarnos en las dinámicas subyacentes de la autoexplotación, la psicopolítica y la tiranía de la transparencia y la positividad.

Síntesis de Hallazgos Clave

En este trabajo hemos visto que el "nuevo paradigma de gestión del talento digital" produce una forma de subjetividad que se distancia significativamente del ideal de un trabajador empoderado y autónomo. Los principales hallazgos se pueden sintetizar en los siguientes puntos, que reflejan las conclusiones desarrolladas a lo largo del trabajo:

1. **Transición del Control hacia la Autoexplotación:** Hemos confirmado que el poder ha mutado de una coerción externa y visible, característica de las sociedades disciplinarias de Foucault, a una autoexigencia internalizada y sutil, propia de la sociedad del rendimiento de Han. En este nuevo escenario, el individuo se convierte en su propio explotador, impulsado por un imperativo de optimización y la ilusión de una libertad ilimitada. Esta autoexplotación es insidiosa porque se confunde con la autodeterminación, haciendo que la sujeción sea invisible y, por ende, más difícil de resistir (Han, 2021).
2. **Las Tecnologías Digitales como Dispositivos Psicopolíticos:** Las herramientas digitales de gestión del talento (KPIs, OKRs, evaluaciones 360, gamificación, *people analytics*) no solo buscan la eficiencia operativa, sino que actúan como mecanismos de psicopolítica digital y vigilancia blanda. A través de la recopilación masiva y granular de datos, estas herramientas monitorean y predicen el comportamiento, e incluso influyen en los afectos y las emociones del trabajador. Esta "vigilancia blanda" es seductora, no coercitiva, logrando que los individuos participen voluntariamente en su propia exposición y control bajo la ilusión de empoderamiento y auto-optimización (Han, 2022; Zuboff, 2019).
3. **La Tiranía de la Transparencia y la Positividad Obligatoria:** La exigencia de una transparencia radical en el ámbito laboral, facilitada por las tecnologías, genera una

sobreexposición constante que elimina los espacios de intimidad, opacidad y secreto, esenciales para la reflexión y la autenticidad. Paralelamente, se impone un imperativo de positividad que niega la posibilidad del fracaso, la duda o la fatiga, forzando una "felicidad" y un "engagement" superficiales que ocultan el desgaste y la disonancia emocional (Han, 2012).

4. **Patologías del Rendimiento:** La combinación de estos factores desemboca en efectos patológicos generalizados en la subjetividad del trabajador. El *burnout*, la ansiedad crónica y la depresión son las enfermedades emblemáticas de esta sociedad, reflejo de una autoexplotación llevada al extremo. La comparación social constante y la pérdida de autonomía genuina profundizan la alienación, donde el sufrimiento se individualiza y se atribuye a una "falta de resiliencia" personal, perpetuando el ciclo de agotamiento.
5. **Instrumentalización y Homogeneización del Talento:** La concepción dominante del "talento" se ha instrumentalizado, reduciéndolo a aquello que es cuantificable, eficiente y funcional al rendimiento organizacional. Esta definición, lejos de ser objetiva, es una construcción de poder que homogeneiza las expectativas de lo que es un "buen empleado" y desvaloriza aquellas capacidades humanas que no se ajustan a la lógica de la productividad y la visibilidad, empobreciendo la diversidad de contribuciones y limitando la verdadera creatividad.

En resumen, hemos podido observar que las herramientas digitales en la gestión del talento, si bien ofrecen eficiencias operativas y se presentan con promesas de empoderamiento, conllevan riesgos significativos y efectos no deseados para la autonomía, el bienestar psíquico y la riqueza intrínseca de la subjetividad laboral. Operan bajo una lógica de control sutil y autoexplotación, donde la promesa de liberación y empoderamiento se transforma en un mandato de auto-optimización que, en última instancia, agota al sujeto y lo aliena de su propio ser y de las relaciones auténticas.

Aportes para la Gestión Empresarial: Hacia un Paradigma Humanizado

La intención de este trabajo ha sido precisamente proponer una perspectiva hacia la gestión de personas que permita a los líderes empresariales y gerentes de *people* no solo aplicar herramientas efectivas para alcanzar sus objetivos de negocio, sino también fomentar una capacidad de análisis crítico y una profunda conciencia sobre sus consecuencias. El objetivo es generar un trabajo que vaya más allá del mero rendimiento, que sea más consciente y ético, y prácticas de gestión de talento plenamente humanas, que permitan el desarrollo integral del trabajador.

Este trabajo ofrece varios aportes significativos al campo de la administración de empresas y organizaciones, desafiando el pensamiento convencional y proponiendo una visión más holística:

1. **Conciencia Crítica Elevada:** Provee a los profesionales y líderes empresariales un marco conceptual robusto derivado de la filosofía contemporánea para analizar críticamente las tecnologías y prácticas de gestión del talento. Va más allá de la visión meramente técnica, instrumental o funcional, invitando a una reflexión ética profunda sobre el impacto antropológico, social y psíquico de sus decisiones. Es esencial comprender que la tecnología no es neutral, sino que encarna y promueve ciertas lógicas de poder que deben ser cuestionadas activamente y no solo aceptadas por su aparente eficiencia.
2. **Identificación de Riesgos Ocultos y Costos Humanos:** Señala de manera explícita los efectos no deseados y las patologías que pueden surgir de una implementación acrítica de las herramientas digitales, como el aumento de la ansiedad, el *burnout*, la depresión y la pérdida de autonomía y privacidad. Reconocer estos riesgos es el primer paso indispensable para mitigarlos y para diseñar intervenciones más humanas y sostenibles, crucial para la salud organizacional a largo plazo y para la atracción y retención de talento verdaderamente valioso.
3. **Invitación a Rehumanizar la Gestión del Talento:** Propone la necesidad urgente de reintroducir y valorar activamente aspectos fundamentales de la condición humana que han sido marginados o devaluados por el paradigma del rendimiento y la obsesión por la productividad: el límite, el descanso, la vulnerabilidad y el tiempo improductivo. Estos valores, lejos de ser meros obstáculos a la eficiencia, pueden convertirse en fuentes inestimables de creatividad, resiliencia genuina, bienestar integral y, paradójicamente, una productividad más sostenible y significativa.
4. **Fomento de un Liderazgo Consciente y Ético:** Impulsa a los líderes a reflexionar sobre su propio rol, a menudo inconsciente, en la promoción de la autoexplotación y la psicopolítica a través de las expectativas y las métricas que imponen. Sugiere un estilo de liderazgo que valore la autenticidad, la empatía, la capacidad de escucha profunda y la habilidad para establecer límites claros y sanos, modelando así una cultura organizacional más humana. Un líder consciente es aquel que prioriza el bienestar y la dignidad de sus equipos por encima de la mera productividad a corto plazo, entendiendo que el verdadero capital de una organización son las personas en su plenitud, no solo sus métricas de desempeño.

5. **Desarrollo de Políticas de Talento más Éticas y Regenerativas:** Abre la puerta a la formulación y adopción de políticas y prácticas de gestión del talento que prioricen la dignidad humana y el bienestar de los empleados por encima de la mera maximización del rendimiento. Esto implica diseñar sistemas que permitan la desconexión digital efectiva (ej. prohibición de comunicación laboral fuera de horario), que promuevan el diálogo auténtico y bidireccional sobre el *feedback* unidireccional y evaluativo, y que celebren la diversidad de talentos y estilos de trabajo más allá de la métrica y la homogeneización. Fomentar una verdadera inclusión, un sentido de pertenencia y un propósito compartido que trascienda la pura rentabilidad.
6. **Implementación de Programas de Bienestar para Puestos Directivos:** Reconociendo la creciente presión y las altas tasas de *burnout* entre los líderes, las organizaciones están comenzando a implementar programas de bienestar específicos para puestos directivos. Estos programas, que incluyen desde apoyo psicológico y *coaching* en resiliencia hasta planes de gestión del estrés y fomento de la desconexión, buscan proteger la salud mental y física de quienes toman las decisiones estratégicas. Estudios recientes de consultoras como **Superhuman Blog** (2025) y **Deloitte Canada** (2022) revelan que **el 56% de los líderes experimentaron burnout en 2024**, y **el 82% de los líderes senior reportan agotamiento**, lo que lleva a que **el 51% considere dejar sus roles** [^20]. Invertir en el bienestar de los directivos no solo mejora su capacidad de liderazgo y toma de decisiones, sino que también reduce la rotación ejecutiva y fomenta una cultura de cuidado que se irradia a toda la organización, con **organizaciones que implementan iniciativas de bienestar reportando hasta un 36% de aumento en la productividad ejecutiva** [Fountain Life, s.f.].

Las organizaciones del siglo XXI (empresas y corporaciones incluidas) no deberían preocuparse únicamente de extraer la mayor cantidad posible de productividad al menor costo posible. Por el contrario, deben aspirar a crear entornos que fomenten la atención plena, que traten las mentes con respeto, una preocupación por la calidad de la conciencia y el mantenimiento de una capacidad profunda y preciosa para la calma: la tranquilidad y la paz en el corazón de lo que hacen. Decir eso es significar que cualquier decisión sobre tecnología o gestión tiene una dimensión y limitación ética ineludible, y que no tenerlas en cuenta produce efectos sistémicos adversos.

Estos efectos sistémicos adversos pueden manifestarse en años o décadas como:

- **Largas horas y *burnout*:** La presión constante por la auto-optimización y la disponibilidad 24/7, sin límites claros, conduce a un agotamiento crónico que afecta la salud física y mental de los trabajadores, disminuyendo su capacidad de desempeño a largo plazo y aumentando la rotación.
- **Falta de innovación debido a la sobre-estandarización:** La obsesión por la cuantificación y las métricas predefinidas puede sofocar la creatividad, la experimentación y el pensamiento divergente. Si todo debe ser medible y predecible, se desincentiva la toma de riesgos y la exploración de ideas que no encajan en los modelos existentes, limitando la capacidad de la organización para innovar genuinamente.
- **Incapacidad para reconocer la innovación significativa:** Incluso si surgiera una innovación disruptiva, la cultura de la estandarización y el miedo al fracaso pueden impedir que sea reconocida o valorada. La aversión al riesgo inherente a un sistema que castiga el error hace que las organizaciones sean reacias a invertir en lo desconocido, perdiendo oportunidades de crecimiento y adaptación.

De manera amplia, la sostenibilidad organizacional basada en la gestión de recursos humanos que tiene en cuenta el bienestar humano como un objetivo en sí mismo, no solo como medio para la productividad, resalta la importancia crítica de este estudio. Una organización que descuida la dimensión humana de su talento, aunque pueda lograr ganancias a corto plazo, está construyendo su futuro sobre cimientos inestables, comprometiendo su resiliencia, su capacidad de adaptación y, en última instancia, su propia supervivencia a largo plazo.

Líneas Futuras de Investigación

La complejidad y la profundidad del tema abordado en esta tesina abren diversas vías prometedoras para futuras investigaciones, que podrían enriquecer aún más esta reflexión y trasladar los hallazgos teóricos al ámbito empírico y práctico de manera más específica:

1. **Estudios empíricos cualitativos y mixtos sobre la experiencia del trabajador:** Realizar entrevistas en profundidad y grupos focales con profesionales de RRHH, *managers* y empleados de diversos sectores para recoger sus percepciones y experiencias directas sobre el impacto de las tecnologías digitales y las culturas de rendimiento en su subjetividad, bienestar psicológico, autonomía percibida y la dinámica de sus relaciones laborales. Esto permitiría contrastar la teoría filosófica con la realidad vivida por los individuos y obtener un conocimiento más rico, matizado y contextualizado.

2. **Análisis comparativo de culturas organizacionales alternativas y "límites-conscientes":**
Investigar empresas que conscientemente han implementado modelos de gestión del talento que desafían la lógica hegemónica del rendimiento ilimitado (ej., empresas con semana laboral de 4 días, aquellas con políticas estrictas de desconexión digital obligatoria, enfoques de "management 3.0" que valoran la auto-organización y la confianza radical, o aquellas que promueven explícitamente el "tiempo para pensar" o "proyectos de pasión" sin métricas inmediatas). El objetivo sería analizar sus resultados en términos de productividad, innovación, *engagement* (genuino), rotación y bienestar de los empleados, así como los desafíos que enfrentan al operar contra la corriente y las prácticas específicas que promueven para resistir la lógica dominante.
3. **Desarrollo y validación de métricas cualitativas y éticas para el talento:** Explorar y proponer nuevas métricas o enfoques de evaluación que capturen el valor del "tiempo improductivo", la calidad de las relaciones interpersonales, la creatividad no lineal, la resiliencia auténtica (no la resiliencia a la autoexplotación), la capacidad de escucha, la empatía y otros aspectos cualitativos y éticos del trabajo humano que actualmente son ignorados o subvalorados por los KPIs tradicionales y los sistemas de evaluación basados en el rendimiento. Esto podría implicar el diseño de herramientas de diagnóstico organizacional que midan la "salud psicopolítica" de la empresa y su nivel de "humanización".
4. **El rol de la educación gerencial en la ética del talento y la tecnología:** Analizar cómo las escuelas de negocios y los programas de MBA pueden integrar de manera más efectiva una perspectiva filosófica, ética y crítica en la formación de futuros líderes y profesionales de RRHH. Esto incluiría el estudio de casos complejos que ilustren los dilemas éticos del uso de la tecnología en la gestión del talento, el fomento de la capacidad de reflexión crítica, el juicio moral y la toma de decisiones basada en valores, más allá de la mera racionalidad instrumental.
5. **Impacto diferenciado de las tecnologías en diversas demografías y contextos culturales:**
Investigar si los efectos de la psicopolítica digital y la autoexplotación tienen un impacto diferenciado en distintas generaciones (millennials, Gen Z, Gen X, Baby Boomers), géneros, contextos culturales (ej. culturas orientales vs. occidentales en términos de colectivismo/individualismo) o socioeconómicos (ej. trabajadores de la *gig economy* vs. empleados tradicionales a tiempo completo). Podría haber vulnerabilidades o resistencias

específicas en ciertos grupos que requieran enfoques diferenciados en la gestión del talento, y un mayor nivel de conciencia por parte de las organizaciones.

6. **Desarrollo de un marco legal y ético para las tecnologías de vigilancia laboral y *people analytics*:** Profundizar en las implicaciones legales y éticas de las tecnologías de monitoreo laboral y los sistemas de *people analytics*. Esto incluiría la exploración de la necesidad de marcos regulatorios robustos (a nivel nacional e internacional) y políticas internas de las empresas que protejan la privacidad, la autonomía del trabajador, eviten prácticas discriminatorias basadas en algoritmos y garanticen un uso justo y transparente de los datos. La gobernanza de los datos de los empleados es un área crítica que requiere mayor atención y desarrollo normativo.

Estas líneas de investigación permitirían seguir profundizando en la interacción compleja y multifacética entre tecnología, poder, subjetividad y gestión en el ámbito organizacional, contribuyendo a la construcción de un futuro del trabajo más consciente, justo, sostenible y, sobre todo, profundamente humano, donde la tecnología sirva al florecimiento del ser humano y no viceversa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, M. (2025). *Subjetividad y vigilancia digital: Nuevas formas de control en la gestión organizacional*. Editorial Siglo XXI.
- Berardi, F. (2016). *Fenomenología del fin: Sensibilidad y mutación conectiva*. Caja Negra Editora. <https://cajanegraeditora.com.ar/producto/fenomenologia-del-fin/>
- Cappelli, P. (2019). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Review Press.
- Deloitte Canada. (2022). *Well-being and resilience of senior leaders*. [URL: <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/research/well-being-and-resilience-of-senior-leaders.html>]
- Deloitte. (2023). *2023 Global human capital trends*. Deloitte Insights.
- Foucault, M. (2008). *El nacimiento de la biopolítica: Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Fondo de Cultura Económica.
- Fountain Life. (s.f.). *Health and Wellness Programs for Executives: Definition, Components, Best Options, Cost, and Benefits*. Recuperado de <https://www.fountainlife.com/blog/health-and-wellness-programs-for-executives>
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad de la transparencia*. Herder.
- Han, B.-C. (2015). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- Han, B.-C. (2017). *La expulsión de lo distinto*. Herder.
- Han, B.-C. (2021). *La sociedad del cansancio* (2ª ed.). Herder.
- LHH. (2024). *Leadership burnout rose to 56% last year, LHH report finds*. Staffing Industry Analysts. [URL: <https://www.staffingindustry.com/news/global-daily-news/leadership-burnout-rose-to-56-last-year-lhh-report-finds>]
- Poster, M., et al. (2009). *Digital media and democracy: Tactics in hard times*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262513241.001.0001>
- Rivera, L., & Torres, C. (2025). *Tecnologías blandas y subjetividad: Una crítica al humanismo algorítmico*. Ediciones Cactus.
- Superhuman Blog. (2025). *Executive burnout statistics 2025: A look into the leadership crisis*. Recuperado de <https://blog.superhuman.com/executive-burnout-statistics/>
- Ulrich, D. (2012). *Recursos humanos champions: La próxima agenda de RRHH para agregar valor y entregar resultados*. McGraw-Hill Education.

- WebMD Health Services. (s.f.). *The Role of Leadership in Improving Workplace Well-Being*. Recuperado de <https://www.webmdhealthservices.com/blog/role-of-leadership-in-workplace-wellness/>
- Wellhub. (2024). *Wellhub Study Reveals Strong Return on Investment for Corporate Wellness Programs*. Recuperado de <https://wellhub.com/en-us/blog/press-releases/study-reveals-strong-return-on-investment-for-corporate-wellness-programs/>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.