

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**El intraemprendedor como ideal normativo:
el caso de la consultoría especializada en la selección de personal**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Daniel Candil Moreno

Director

Amparo Serrano Pascual

Madrid, 2022

A mi familia.

Agradecimientos

El presente trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo brindado por diferentes personas que, directa o indirectamente, han añadido su granito de arena para que esta investigación haya podido realizarse. Es por esto que me gustaría mencionar, brevemente, a algunas de ellas, como parte indisociable de esta larga e increíble travesía que ha supuesto el doctorado en sociología. Y es que la sociología ha sido una de esas agradables e inesperadas sorpresas que, a veces, te ofrece la vida. Cuando comencé mis estudios apenas sabía de qué se trataba esta disciplina que ha terminado convirtiéndose en una parte muy especial para mí y a la que me espero poder seguir dedicando buena parte de mi vida. En primer lugar, me gustaría agradecer la guía intelectual y vital que ha supuesto mi directora de tesis Amparo Serrano. Encarar una empresa como una tesis doctoral, por primera vez, siempre produce un gran vértigo que sin la guía adecuada puede convertirse en un laberinto de Creta del que difícilmente se puede salir sano y salvo. Su confianza en mí y en mis capacidades para recorrer este camino fueron determinantes para que me decidiera a dar el paso. Así, una buena parte del crecimiento intelectual y personal que ha supuesto esta investigación se debe a su apoyo y a su confianza.

En segundo lugar, quiero mencionar a todos aquellos miembros que componen el grupo de investigación EGEKO (Empleo, género y cohesión social) y más en concreto a los compañeros del proyecto de investigación empleabilidad. Tener la oportunidad de discutir y tratar diferentes temas de la investigación con ellos me han enriquecido enormemente como investigador, es un privilegio del que espero seguir disfrutando en el futuro. También me gustaría agradecerle a Gregorio, mi amigo, que un día en tercero de carrera se cruzasen nuestros caminos y que, desde entonces, me ayudase a pensar por mí mismo, a alejarme de dogmatismos ideológicos inútiles y a perseguir mi vocación. Pero, sobre todo, gracias por enseñarme que, como decía tu querido Proust, "lo que verdaderamente une a las personas no es la identidad de pensamiento sino la consanguinidad de espíritus".

En cuarto lugar, te doy las gracias a ti, María, mi compañera, porque tu paciencia y tu comprensión, sobre todo durante mis mayores bloqueos, es algo que no todo el mundo está dispuesto a ofrecer y tú los ha hecho siempre sin reservas. Una tesis doctoral puede ser un trabajo, aunque muy reconfortante, especialmente duro y complejo para el

doctorando, pero, también, puede llegar a serlo para los que conviven con él. Gracias por entenderlo y por entenderme. Mi vida a tu lado se ensancha y tiene mucho más sentido.

Finalmente, tengo que agradecer el apoyo y el amor incondicional proporcionados por mi familia (mi padre, mi madre y mi hermano) desde siempre y para siempre. Desde el comienzo me lo han dado todo y nunca me han pedido nada a cambio. Ellos son los pilares que me sostienen cuando el suelo tiembla bajo mis pies y parece no vislumbrarse una luz al final del túnel. Alberto, mi hermano, nuestras conversaciones siempre me han aportado madurez y serenidad en los momentos que más lo necesitaba. Sin tus consejos no sé muy bien donde estaría. Vicente, mi padre, porque a pesar de no comprender, totalmente, en lo que he estado trabajando estos seis últimos años, siempre he podido contar contigo, incluso en los momentos más complicados. Y, finalmente, a Maricarmen, mi madre, porque su esfuerzo, tesón y fe ciega en sus hijos ha hecho posible que seamos el tipo de personas en el que nos hemos convertido. En un mundo lleno de sombras tu forma de ser es un rayo de esperanza sin el que todo sería mucho más difícil.

“No siento que sea necesario saber exactamente lo que soy. El interés principal en la vida y el trabajo es convertirse en alguien más que no eras al principio. Si supieras cuando comenzaste un libro lo que dirías al final, ¿crees que tendrías el coraje de escribirlo? Lo que es verdad para la escritura y para las relaciones de amor, también lo es para la vida. El juego vale la pena en la medida en que no sabemos dónde terminará”.

(Michel Foucault)

“Someter a escrutinio los mecanismos que hacen que la vida sea dolorosa, incluso insostenible, no es neutralizarlos; sacar a la luz las contradicciones no es resolverlas. Pero, por más escéptico que uno pueda ser acerca de la eficacia del mensaje sociológico, no podemos descartar el efecto que puede tener al permitir que los pacientes descubran las posibles causas sociales de su sufrimiento y, por lo tanto, que se les libere de la culpa”.

(Pierre Bourdieu)

“Daniele Kergoat decía que lo que siempre la había fascinado de lo social era como en las situaciones más inesperadas (y desesperadas) siempre se encontraban personas que resistían, motivos para la esperanza”

(Cohen y Calderón, 2016: 21)

ÍNDICE:

RESUMEN.....	11
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN:	20
PRIMERA PARTE	31
CAPÍTULO 1.....	33
NEOLIBERALISMO, GUBERNAMENTALIDAD Y NUEVOS MODELOS REFERENCIALES.....	33
Introducción	34
1.1. La pluralidad terminológica del neoliberalismo	36
1.2. La escuela teórica del neoliberalismo	41
1.3. El sujeto del neoliberalismo	44
1.4. El emprendimiento:.....	50
CAPÍTULO 2.....	59
DEL CONTROL EXTERNO AL TRABAJADOR AUTOMOTIVADO: NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y NUEVOS SUJETOS.....	59
Introducción	60
2.1. El individuo estable y seguro como modelo referencial de la sociedad asalariada	61
2.1.1. El trabajo en las sociedades premodernas:	61
2.1.2. El proyecto liberal-moderno:.....	63
2.1.3. El surgimiento de la sociedad salarial y sus mecanismos:	68
2.1.4. El asalariado como sujeto referencial del mundo del trabajo industrial:.....	75
2.2. ¿Cómo se consiguió la domesticación de los trabajadores y la producción del obrero industrial?.....	79
2.2.1. La etapa preindustrial:	79
2.2.2. Tecnologías de disciplinamiento en las fábricas y la producción de cuerpos dóciles:	82
2.3. Nuevas prácticas organizacionales en un mundo fluido que hacen de la subjetividad un factor productivo clave	92
2.3.1. Del trabajo sin hombre al hombre del trabajo: la humanización de las relaciones laborales:	94
2.3.2. La construcción del buen trabajador postfordista:.....	97
CAPÍTULO 3.....	105
¿QUÉ ES ESA COSA LLAMADA CONSULTORÍA?	105
Introducción	106

3.1. Una genealogía histórica del fenómeno	108
3.1.1. La primera ola: El management científico y los eficientistas:	109
3.1.2. La segunda ola: la consultoría estratégica:	113
3.1.3. La tercera ola: la consultoría tecnológica:	117
3.2. El modelo productivo en el que se inserta la consultoría	121
3.2.1 La flexibilidad y la descentralización productiva como paradigma:	121
3.2.2. Consecuencia de estos procesos sobre el mundo del trabajo:	131
3.3. Una aproximación más detallada al mundo de la consultoría española	134
3.3.1. El funcionamiento de la consultoría en España:	134
3.1.1 La especificidad de la consultoría especializada en la selección de personal:	143
3.3.2. Dimensión y extensión del fenómeno en España:	146
A modo de resumen:	158
SEGUNDA PARTE	161
CAPÍTULO 4	163
APUNTES METODOLÓGICOS	163
Introducción	164
4.1. Marco epistemológico	164
4.1.1. El sesgo del investigador:	164
4.1.2. La pertinencia del enfoque cualitativo en nuestra investigación:	168
4.1.3. Análisis crítico del discurso:	173
4.2. Producción de datos	176
4.2.1. Aproximación etnográfica a través de la observación participante:	178
4.2.2. Entrevista cualitativa:	183
4.3. Una aproximación a las nociones de sujeto, subjetividad y gubernamentalidad a partir de los planteamientos de Foucault	191
4.3.1. La subjetividad en Foucault: una mirada más allá del sujeto universal:	192
4.3.2. La relación entre poder/saber y la construcción de un régimen de verdad:	201
4.3.3. Tecnologías del yo y gubernamentalidad:	207
4.4. La performatividad del lenguaje: el giro lingüístico y su impacto en las ciencias sociales:	213
4.4.1. La perspectiva social y el paradigma sociocultural en las ciencias sociales:	217
4.4.2. El giro lingüístico: una nueva perspectiva:	221
CAPÍTULO 5	229
LAS RACIONALIDADES DE GOBIERNO DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL...	229
Introducción	230
5.1. Las tecnologías de subjetivación del mundo de la consultoría	231

5.1.1. La provisión de autonomía como un procedimiento de (auto) sujeción a través de la apelación a la autorresponsabilización:	235
1.1.1 Variables:	235
1.1.2 La triangulación del poder:.....	237
1.1.3 Encrucijada emocional del consultor:	242
1.1.4 La imprevisibilidad y la falta de control de los ritmos: el pico de trabajo:	246
5.1.2. El control de los criterios sobre los que se fundamenta el reconocimiento del desempeño laboral en la organización:	250
1.2.1 El ranking:	251
1.2.2 Evaluación 360°:	253
1.2.3 La campana de Gauss:	257
1.2.4 La encuesta de satisfacción del candidato:	259
1.2.5 La entrevista de evaluación del rendimiento:	261
5.1.3. La construcción de un relato que despolitiza la relación laboral y promueve adhesión dóxica:	266
1.3.1 Los “vales” /tickets regalos y modelos de rol:	267
1.3.2 El noticiero digital:.....	269
1.3.3 El Team Building:	270
5.1.4. La gestión de la docilidad y sujeción de los individuos a la organización a través de la sobreexposición de los cuerpos y de la constante rendición de cuentas:.....	276
5.1.4.1. El Open Space:	277
5.1.4.2. El CRM y los sistemas de monitorización informáticos:	287
5.1.4.3. La campana de la contratación:	300
5.1.4.4. El <i>one-to-one</i> semanal:	301
5.2. La precariedad laboral como estrategia de disciplinamiento	305
5.3. Discusión y conclusiones: los malestares de la consultoría	308
CAPÍTULO 6.....	325
LOS MECANISMOS DE RESISTENCIA EN EL MUNDO DE LA CONSULTORÍA ..	325
Introducción	326
6.1. Mecanismos de resistencia	327
6.1.1. Instrumentalización de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad:	333
6.1.2. Cuestionamiento y alteración de los criterios impuestos para la valorización del trabajo:.....	336
6.1.3. Reapropiación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo:	341
6.1.4. Construcción de narrativas que politizan la relación laboral, confrontando los relatos míticos impuestos, y quiebra de la constante sobreexposición de los cuerpos:	344

6.2. La producción política de lo innombrable:.....	358
Conclusiones:	368
CONCLUSIONES: CUANDO LA SUJECCIÓN SE LLAMA LIBERTAD	371
BIBLIOGRAFÍA:	397
ANEXO:	416
Anexo: Selección de imágenes vinculadas con el mundo de la consultoría especializado en selección de personal.....	417

RESUMEN

Asistimos en la actualidad a la proliferación y asentamiento de toda una serie de discursos que fomentan y prescriben las líneas maestras que definen y constituyen el paradigma del emprendimiento. Este tipo de discursos se engarzan dentro de las profundas transformaciones que están afectando al mundo del trabajo en la actualidad y han venido a cuestionar los pilares mismos sobre los que se ha estado asentando la sociedad asalariada durante el último siglo. Así, todas aquellas narrativas vinculadas con el paradigma del emprendimiento están de forma progresiva, pero de manera constante, desplazando a las narrativas del paradigma asalariado. Una de estas consecuencias, ligadas a un cambio de paradigma dentro del mundo del trabajo, es la reconfiguración simbólica que ha sufrido el arquetipo del “buen trabajador” en los últimos años. Valores como la intensificación de la competitividad, el riesgo como oportunidad, el individualismo productivista, que se distancian de los referenciales normativos del trabajador durante las primeras tres cuartas partes del siglo XX, se han transformado en imperativos morales y se promueven permanentemente de forma omnicomprendensiva. Por lo tanto, ese desplazamiento y sustitución de las narrativas del asalariado por las del emprendimiento se produce acompañado de una crítica inmanente de los valores anteriores, definidos, ahora, como inadecuados y anacrónicos. Desde nuestra perspectiva, el emprendedor es más que alguien que decide sacar adelante un proyecto empresarial con el objetivo de obtener una rentabilidad concreta; alude a un ideal normativo contemporáneo que prescribe los referentes éticos con los que articular el mundo del trabajo. Así mismo el emprendimiento, tal y como se presenta en la actualidad, implica una cosmovisión sobre la sociedad en general y el mundo del trabajo en particular, articulada a través de una racionalidad de gobierno neoliberal.

El capitalismo, como modelo económico, es un producto histórico que ha experimentado profundas mutaciones. En este proceso de transformación se han modificado los sujetos políticos que han operado como ideales normativos con la capacidad de legitimar y hacer hegemónicos los valores y las condiciones materiales propias de cada momento histórico. Así, partiendo de los estudios de Foucault, y su concepción del poder en términos productivos, este estudio analiza los modos de operar del paradigma emprendedor en un contexto neoliberal. Entendemos el neoliberalismo como racionalidad gubernamental, es decir, como una práctica diferenciada de gobierno, de orientación y conducción de la

conducta, que produce subjetividades productivas, que naturalizan las leyes del mercado como doxas incuestionables y que alojan a la metáfora de la empresa como el modelo referencial de la sociedad en general y del mundo del trabajo en particular. Por lo tanto, estos procesos inducen un cambio en la concepción del trabajo-empleo como actividad central dentro del orden social y del individuo mismo que la ejerce. En este contexto, y a raíz de la progresiva empresarialización del trabajo asalariado que está teniendo lugar desde hace décadas dentro de un entorno donde el modelo tradicional de empleo asalariado estable deja de ser el elemento central, surge con fuerza la figura del intraemprendedor como el máximo exponente del empresario de sí mismo dentro de las empresas y como nuevo sujeto referencial dentro del mundo del trabajo asalariado. El intraemprendedor vehicula un modelo de sujeto que huye de la seguridad y la certidumbre proporcionadas a través de la colectivización de los riesgos y que intensifica el compromiso con su empresa como si fuera el suyo propio.

Por tanto, estas evoluciones ideológicas, en un contexto de trabajo en estado fluido como el actual, conducen a una reformulación de los mecanismos de gobierno del trabajo que favorecen el gobierno del trabajador mediante estrategias y técnicas específicas que operan conduciendo la conducta de los empleados hacia los principios del paradigma del emprendimiento.

El objetivo de esta investigación ha sido el estudio de las tecnologías de gobierno organizacional, así como de sus vivencias y de sus posibles resistencias, orientadas a producir subjetividades emprendedoras en un contexto paradójico como es el de la consultoría de selección de personal, tan representativas del marco organizacional flexible dominante en el mundo del trabajo en la actualidad. Este análisis permite explorar los procesos de regulación de las éticas de la emprendeabilidad que se desarrollan, en la actualidad, en el seno de determinadas organizaciones como las estudiadas. Para cumplir estas metas se ha utilizado una metodología cualitativa que ha seguido un diseño estructurado en tres partes definidas por las técnicas utilizadas. En primer lugar, la realización de una intensa observación participante en tres centros de trabajo correspondientes a empresas dedicadas a la consultoría. Esta observación participante, enmarcada en una intensa práctica etnográfica, ha sido la principal fuente para la recogida de información. En segundo lugar, la elaboración de un total de 15 entrevistas semiestructuradas a consultores especializados (5 hombres y 10 mujeres) en la selección de personal. La entrevista semiestructurada ha complementado la información obtenida a

través de la observación participante realizada potenciando y ampliando el alcance de ambas técnicas. Finalmente, y complementando a las otras dos técnicas, se ha utilizado material escrito y audiovisual proveniente de material corporativo, redes sociales del mundo del trabajo y las ofertas de trabajo del sector encontradas en diferentes portales de internet.

De esta manera, las tecnologías de subjetivación identificadas han sido analizadas a partir de la identificación de los recursos de poder que se movilizan, por parte de las consultoras, para normalizar el comportamiento de los consultores y que van más allá de los recursos de poder de carácter más explícito. Siguiendo este criterio hemos podido distinguir entre cuatro ejes principales que atraviesan y articulan las tecnologías de subjetivación identificadas intensificando su alcance y su productividad. El primer eje abarca aquellas técnicas que operan, principalmente, a través de la provisión de autonomía como un procedimiento de (auto) sujeción que apela a la autorresponsabilización constante; el segundo eje actúa a través del control, en manos de la consultora, de los criterios con los que definir el deber ser, la validación personal y el reconocimiento, tanto en términos del rendimiento concreto, más vinculadas a los resultados, como de la actitud mostrada durante el desempeño de las tareas asignadas; el tercer eje se articula en torno a los mecanismos que ocultan, evitan o eufemizan el conflicto consustancial a la condición de asalariado y el cuarto eje opera aplicando estrategias que son más características de los sistemas de poder disciplinarios. A lo largo de nuestra investigación analizamos un total de 16 tecnologías de subjetivación que, de una manera u otra, se encuentran atravesadas por estos cuatro ejes. Así, a través de dichas estrategias de subjetivación hemos podido entender mejor como los consultores se encuentran expuestos a procesos constantes de vulneración política que se refuerzan reclamando su propia participación en ellos. En un contexto como el de la consultoría caracterizado por la incertidumbre y la falta de control generalizada a la que se enfrentan los consultores, se les exige que actúen como individuos autónomos que deben responsabilizarse de los resultados de su trabajo. De esta manera, se generan paradojas constantes en las que el consultor tiende a problematizarse obviando los condicionantes estructurales que median en su día a día laboral. Al mismo tiempo, determinadas tecnologías, fomentan la competitividad entre compañeros haciendo de la necesidad de reconocimiento existente un mecanismo de gobierno realmente productivo. El campo estudiado tiende a poner el valor los logros de los consultores, así como a denostar los fracasos, esto implica que los consultores

atravesen profundas crisis de identidad, ansiedad, al intentar alcanzar los niveles de reconocimiento que determina la organización. Y todo ello se desarrolla dentro de un espacio marcadamente panóptico donde tanto compañeros como supervisores son potenciales evaluadores que pueden influir en tu desarrollo profesional a medio y largo plazo. Por lo tanto, las tecnologías de subjetivación analizadas en el presente trabajo tienen una enorme capacidad para controlar y orientar la conductas de los empleados conformándoles como sujetos intraemprendedores e intentando desarticular, sin éxito en ocasiones, posibles actos de resistencia y rebeldía frente a los marcos de sentido impuestos.

Por otro lado, y como parte del proceso de comprensión de nuestro objeto de estudio, analizamos los mecanismos de resistencia que los consultores desarrollan para hacer frente a estas estrategias de disciplinamiento. En este caso hemos identificado cuatro ejes a partir de los cuales los consultores desarrollan estrategias de resistencia que cuestionan y confrontan, directa o indirectamente, los efectos de dichas estrategias de control: instrumentalización de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad; cuestionamiento y alteración de los criterios impuestos para la valorización del trabajo; reappropriación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo; construcción de narrativas que politizan la relación laboral, confrontando los relatos míticos impuestos, y quiebra de la constante sobreexposición de los cuerpos

Las conclusiones de esta investigación confirman que en un contexto de reformulación profunda de los pilares que habían dado sentido y nombrado el mundo del trabajo durante el último siglo, el emprendimiento opera como un dispositivo muy intensificado de subjetivación dirigido a la producción de una sociedad empresa. Tiene la capacidad de introducir un nuevo sentido común que coloca a la empresa como marco interpretativo de lo social. Así, la racionalidad gubernamental neoliberal vehiculada por este dispositivo emprendedor se extiende y penetra en el mundo del trabajo dejándose notar, entre otros lugares, en las estrategias de disciplinamiento que utilizan las organizaciones para normalizar a sus empleados, conformando individuos cuya subjetividad y brújula moral deben alinearse con la figura del intraemprendedor. Por lo tanto, argumentamos que las estrategias de control analizadas en este trabajo tienen una gran capacidad para orientar la conducta de los empleados a través de procesos de subjetivación que apelan a la autorresponsabilización, el compromiso subjetivo y la iniciativa del propio empleado para participar activamente en su disciplinamiento.

A partir de los resultados de este trabajo podemos identificar con más precisión las claves necesarias para entender los procesos contemporáneos de precarización laboral entre trabajadores altamente cualificados como es el caso de los consultores especializados en la selección de personal. Dicho sector no se encuentra ajeno, en absoluto, a los procesos de precarización que han afectado al grueso de los trabajadores, especialmente, durante los últimos años. Por lo tanto, considero que este ejercicio de cartografía y descripción analítica llevado a cabo permite visibilizar las vivencias de los consultores, muchas veces marcadas por la incertidumbre, la ambivalencia, la precariedad, el malestar psicológico, la paradoja, y posibilita una mejor comprensión de las dinámicas y vivencias disciplinarias y de control a las que éstos se ven sometidos.

ABSTRACT

We are currently witnessing the proliferation and establishment of a whole series of discourses that promote and prescribe the guidelines that define and constitute the paradigm of entrepreneurship. This type of discourse is part of the profound transformations that are currently affecting the world of work and have come to question the very pillars on which the salaried society has been built during the last century. Thus, all those narratives linked to the entrepreneurship paradigm are progressively, but steadily, displacing the narratives of the wage-earning paradigm. One of these consequences, linked to a paradigm shift within the world of work, is the symbolic reconfiguration that the archetype of the "good worker" has undergone in recent years. Values such as the intensification of competitiveness, risk as opportunity, productivist individualism, which are distanced from the normative reference points of the worker during the first three quarters of the twentieth century, have been transformed into moral imperatives and are permanently promoted in an all-encompassing manner. Therefore, this displacement and substitution of the narratives of the wage-earner by those of entrepreneurship is accompanied by an immanent critique of previous values, now defined as inadequate and anachronistic. From our perspective, the entrepreneur is more than someone who decides to carry out a business project with the objective of obtaining a concrete profitability; it alludes to a contemporary normative idea which prescribes the ethical references with which to articulate the world of work. Likewise, entrepreneurship, as it is presented today, implies a worldview on society in general and the world of work in particular, articulated through a neoliberal government rationality.

Capitalism, as an economic model, is a historical product that has undergone profound mutations. In this process of transformation, the political subjects that have operated as normative ideals with the capacity to legitimize and make hegemonic the values and material conditions of each historical moment have been modified. Thus, starting from Foucault's studies, and his conception of power in productive terms, this study analyzes the modes of operation of the entrepreneurial paradigm in a neoliberal context. We understand neoliberalism as governmental rationality, that is, as a differentiated practice of government, of orientation and conduction of behavior, which produces productive subjectivities, which naturalize the laws of the market as unquestionable doxas and which house the metaphor of the company as the referential model of society in general and of the world of work in particular. Therefore, these processes induce a change in the conception of work-employment as a central activity within the social order and of the

individual who exercises it. In this context, and as a result of the progressive entrepreneurialization of salaried work that has been taking place for decades in an environment where the traditional model of stable salaried employment is no longer the central element, the figure of the intra-entrepreneur emerges strongly as the maximum exponent of the entrepreneur of oneself within companies and as a new referential subject within the world of salaried work. The intra-entrepreneur conveys a model of a subject who flees from the security and certainty provided by the collectivization of risks and who intensifies the commitment to his company as if it were his own.

Therefore, these ideological evolutions, in a context of work in a fluid state such as the current one, lead to a reformulation of the mechanisms of work governance that favor the governance of the worker through specific strategies and techniques that operate by driving the behavior of employees towards the principles of the entrepreneurship paradigm.

The objective of this research has been the study of the technologies of organizational governance, as well as their experiences and possible resistances, oriented to produce entrepreneurial subjectivities in a paradoxical context such as that of the recruitment consultancy, so representative of the flexible organizational framework dominant in the world of work today. This analysis makes it possible to explore the processes of regulation of the ethics of entrepreneurship that are currently taking place within certain organizations such as those studied. In order to achieve these goals, a qualitative methodology was used, following a three-part design defined by the techniques used. Firstly, an intensive participant observation was carried out in three workplaces corresponding to consulting companies. This participant observation, framed in an intense ethnographic practice, has been the main source for the collection of information. Secondly, the elaboration of a total of 15 semi-structured interviews to specialized consultants (5 men and 10 women) in personnel selection. The semi-structured interview has complemented the information obtained through participant observation, enhancing and broadening the scope of both techniques. Finally, and complementing the other two techniques, we used written and audiovisual material from corporate material, social networks in the world of work and job offers in the sector found on different internet portals.

In this way, the technologies of subjectivation identified were analyzed on the basis of the identification of the power resources mobilized by the consulting firms to normalize

the consultants' behavior and which go beyond the more explicit power resources. Following this criterion, we have been able to distinguish between four main axes that cross and articulate the technologies of subjectivation identified, intensifying their scope and productivity. The first axis encompasses those techniques that operate mainly through the provision of autonomy as a procedure of (self-) subjection that appeals to constant self-responsibilization; the second axis acts through the control, in the hands of the consultant, of the criteria with which to define what it is to be, personal validation and recognition, both in terms of concrete performance, more linked to results, and of the attitude shown during the performance of the assigned tasks; the third axis is articulated around the mechanisms that conceal, avoid or euphemize the conflict inherent to the condition of employee, and the fourth axis operates by applying strategies that are more characteristic of disciplinary power systems. Throughout our research we analyzed a total of 16 technologies of subjectivation that, in one way or another, are traversed by these four axes. Thus, through these strategies of subjectification we have been able to better understand how consultants are exposed to constant processes of political violation that are reinforced by claiming their own participation in them. In a context such as that of consulting characterized by the generalized uncertainty and lack of control that consultants face, they are required to act as autonomous individuals who must take responsibility for the results of their work. In this way, constant paradoxes are generated in which the consultant tends to problematize himself by ignoring the structural conditioning factors that mediate his day-to-day work. At the same time, certain technologies encourage competitiveness among colleagues, making the need for existing recognition a truly productive governance mechanism. The field studied tends to value the achievements of the consultants, as well as to denigrate the failures, this implies that the consultants go through deep identity crises, anxiety, when trying to reach the levels of recognition determined by the organization. And all this takes place within a markedly panoptic space where both peers and supervisors are potential evaluators who can influence your professional development in the medium and long term. Therefore, the technologies of subjectivation analyzed in this paper have an enormous capacity to control and guide the behavior of employees, shaping them as intra-entrepreneurial subjects and trying to disarticulate, sometimes unsuccessfully, possible acts of resistance and rebellion against the imposed frameworks of meaning.

On the other hand, and as part of the process of understanding our object of study, we analyze the resistance mechanisms that consultants develop to face these disciplining strategies. In this case, we have identified four axes from which consultants develop resistance strategies that question and confront, directly or indirectly, the effects of these strategies of control: instrumentalization of the spaces of autonomy and questioning of the mystical narratives of the organization; questioning and alteration of the criteria imposed for the valorization of work; reappropriation and resignification of the procedures and tools of work; construction of narratives that politicize the work relationship, confronting the imposed mystical narratives; and breaking the constant overexposure of bodies.

The conclusions of this research confirm that in a context of profound reformulation of the pillars that had given meaning to and named the world of work during the last century, entrepreneurship operates as a highly intensified device of subjectivation aimed at the production of a company society. It has the capacity to introduce a new common sense that places the enterprise as the interpretative framework of the social. Thus, the neoliberal governmental rationality conveyed by this entrepreneurial device extends and penetrates the world of work, making itself felt, among other places, in the disciplining strategies used by organizations to normalize their employees, shaping individuals whose subjectivity and moral compass must be aligned with the figure of the intra-entrepreneur. Therefore, we argue that the control strategies analyzed in this paper have a great capacity to guide employee behavior through subjectification processes that appeal to self-responsibilization, subjective commitment and the employee's own initiative to actively participate in their disciplining.

From the results of this work we can identify with more precision the keys necessary to understand the contemporary processes of labor precariousness among highly qualified workers, as is the case of consultants specialized in personnel selection. This sector is not at all alien to the processes of precariousness that have affected the bulk of workers, especially during the last few years. Therefore, I consider that this exercise of mapping and analytical description carried out allows to make visible the experiences of consultants, often marked by uncertainty, ambivalence, precariousness, psychological discomfort, paradox, and enables a better understanding of the disciplinary and control dynamics and experiences to which they are subjected.

INTRODUCCIÓN:

El objetivo de esta tesis doctoral va dirigido al estudio de las tecnologías¹ organizacionales orientadas a producir subjetividades emprendedoras dentro de un contexto paradójico como es el de la consultoría de selección de personal. El sector de la consultoría ha tenido un crecimiento, y una expansión vertiginosas, especialmente a partir de los años ochenta, y una influencia verdaderamente notables a nivel mundial. En el caso español en 2018 el sector obtuvo unos ingresos por valor de 13.714 millones de euros, un 5,9% más que el ejercicio anterior y desde 2009 estos ingresos han sido siempre superiores al PIB nacional (AEC, 2018). Por otro lado, sus propias características han hecho que, en un contexto marcado por la globalización, la descentralización, la extensión de las tecnologías de la información y comunicación y la complejización de las estructuras empresariales, se haya erigido como un fiel reflejo de los cambios y transformaciones que sufre el mundo del trabajo desde los años setenta. La consultoría especializada en la selección de personal, por sus características y sus propias dinámicas, es expresión de las nuevas estrategias de movilización de la mano de obra y tiende a exponer, probablemente más que en otros sectores, a sus trabajadores a los nuevos procesos y dinámicas de normalización que queríamos analizar en este estudio. Si bien existen varios trabajos centrados en el estudio de las empresas de consultoría, (Carrasco, 2016; Alvesson, 2004; Petit, 2005) apenas existen investigaciones que hayan profundizado en el estudio de la consultoría dedicada al reclutamiento desde la perspectiva de la gubernamentalidad, es decir, tratando de comprender el funcionamiento de unas estrategias de normalización que operan orientando y modulando el comportamiento de los consultores de forma que se ajuste a las éticas de la empleabilidad². Los consultores especializados en la selección

1 Entendemos las tecnologías de subjetivación “como un dispositivo construido para forzar, acuñar o modelar un comportamiento o una práctica en los sujetos, en este caso los trabajadores” (Lahera Sánchez, 2004: 38).

2 Las éticas de la empleabilidad hacen referencia al proceso de empresarización mediante el cual los discursos, prácticas, dispositivos, que se enmarcan dentro del paradigma del emprendimiento, reclaman y fomentan “un cambio en las normas morales con las que hemos gobernado nuestros cuerpos y nuestras voluntades” (Serrano *et al.*, 2021: 2). Esto implica la configuración de un nuevo sujeto político referencial, el empresario de sí mismo, que dentro del ámbito del trabajo asalariado adopta la forma del intraemprendedor cuyo ethos se orienta hacia la autorresponsabilización ante la vulnerabilidad, el desarrollo de un pensamiento economicista, la competitividad etc.

de personal se encuentran particularmente expuestos a las paradojas que implican las estrategias de normalización estudiadas, por lo que ahondar en sus vivencias resulta realmente sugerente para comprender dicho fenómeno y aportar una perspectiva diferente de cara a enriquecer otros estudios enmarcados en contextos similares. A su vez, la metodología usada en esta investigación, esto es, el trabajo de observación participante realizado aporta cierta originalidad a nuestra investigación ya que hemos podido convivir y observar muy de cerca las dinámicas y procesos que se dan en un entorno tan opaco y restringido como el de la consultoría de selección de personal.

Por otro lado, la noción del intraemprendedor, tal y como la entendemos aquí, apenas ha sido abordada desde la sociología, con algunas excepciones (Santos Ortega y Muñoz Rodríguez, 2018), a pesar de la riqueza analítica que puede aportar a la hora de entender las nuevas estrategias de subjetivación adoptadas por las organizaciones en un contexto de empresas flexibles dominadas por el paradigma del emprendimiento. La mayoría de las referencias bibliográficas que encontramos del término vienen de ámbitos más vinculados con el management y el coaching (Pinchot, 1985; Cadar y Badulescu 2015; Vega 2016; Rivera y Solar, 2017) y aportan una visión diferente, muy alejada de nuestras preguntas de investigación. Así, considero que analizar los modos y estrategias con los que se movilizan a los trabajadores en un contexto neoliberal, y sus consecuencias es fundamental para comprender la nueva realidad laboral que ha ido conformándose paulatinamente desde hace décadas y que ha implicado profundos cambios y transformaciones a todos los niveles, pero especialmente en el de la subjetividad de los trabajadores. La consultoría aglutina las principales características que conforman al paradigma de la empresa flexible contemporánea por lo que un estudio como el que hemos realizado puede ayudarnos a entender mejor los cambios laborales y sociales que están teniendo lugar tanto a nivel macro como a nivel micro.

El planteamiento que vertebra este trabajo está muy influenciado por el interés desarrollado durante mis años de estudiante en relación con los cambios y transformaciones que se estaban dando en un ámbito tan complejo y relevante como es el mundo del trabajo. La perspectiva con la que me he acercado a su estudio plantea que el análisis del trabajo permite ofrecer claves esenciales para comprender el comportamiento de los individuos y las tendencias hacia las que se pueden orientar nuestras sociedades. Por supuesto que la realidad social es demasiado compleja como para tratar de circunscribir un fenómeno a un único ámbito, pero considero que el mundo del trabajo

sigue siendo un espacio crucial que debe ser abordado recurriendo a una imaginación sociológica (Mills, 2000) capaz de entender su importancia y alcance tanto a nivel individual como colectivo. Por otro lado, la perspectiva adoptada en este trabajo es también consecuencia directa de la enorme influencia que diversos estudios y proyectos realizados por diferentes investigadores han tenido sobre mí, tanto a nivel personal como académico. Sin duda, la presente tesis ha sido conformada, en buena medida, gracias a las aportaciones de trabajos que han servido, o bien para allanar un camino que se presentaba pedregoso, o, directamente, para mostrar vías nuevas y diferentes que nunca se me habría ocurrido cruzar. Hay que destacar el proyecto de investigación dirigido por Amparo Serrano en el que se inscribe mi tesis “El emprendimiento como estrategia de lucha contra el desempleo juvenil: de la política institucional a la vivencia y experiencia de los sujetos”, ya que me ha permitido aprender de investigadores a los que admiro profundamente, proporcionándome, también, algunos instrumentos muy importantes para la realización de mi trabajo.

Merecen, también, una mención especial algunas tesis doctorales que me han ayudado enormemente a centrar la temática estudiada a partir de la labor investigadora que habían realizado anteriormente. Éstas, al igual que esta investigación, constituyen una interesante aportación al análisis de la relación existente entre las formas de regulación de la actividad laboral y las subjetividades que devienen resultado de dicho proceso. Es el caso de los trabajos realizados por los investigadores Carlos López Carrasco (2016) y Oscar Pérez Zapata (2015). Ambos han analizado brillantemente los efectos tan nocivos, como por ejemplo el estrés, que la intensificación del trabajo, vinculada a formas de gestión organizacional propias del paradigma de empresa flexible, genera en la salud y bienestar de los empleados. Se trata de mecanismos que demandan un gran compromiso e implicación de los trabajadores colocando al sujeto, junto con sus emociones y subjetividad, en el centro. En el caso de nuestra investigación nos hemos centrado en entender cómo operan y que efectos subjetivadores tienen aquellos mecanismos y procesos utilizados por las consultoras de selección de personal que orientan la conducta de sus empleados hacia la conformación de sujetos intraemprendedores. A través de una aproximación etnográfica en un sector y una especialización muy concretos como es el de la consultaría, se han explorado las estrategias y los dispositivos utilizados por las empresas estudiadas teniendo acceso a una información basada, en buena medida, en la

observación directa del día a día de los trabajadores, conversando y “conviviendo” con ellos.

La tesis doctoral realizada por Laureano Martínez (2016) ha tenido también una gran influencia en esta investigación, ya que ha ayudado a entender el papel de las políticas europeas dirigidas al mundo del trabajo en la promoción de un discurso normalizador en el que se fomenta el devenir emprendedor como la mejor opción para lograr el éxito a todos los niveles. Estos discursos, junto a otros factores, participan en toda una serie de procesos de subjetivación que conforman individuos que interiorizan los principios del paradigma del emprendimiento con las enormes implicaciones que esto conlleva a la hora de entenderse a uno mismo y el mundo que le rodea. En nuestro caso, hemos podido profundizar en como las tecnologías de subjetivación estudiadas fomentan que este ideal normativo del emprendedor traspase y se instale en el seno mismo de la condición asalariada, adoptando un formato de intraemprendedor, a pesar de estar vinculado con la empresa por un contrato de trabajo, subordinado a su empleador.

Nuestra tesis se interroga estas cuestiones en un contexto como el contemporáneo en donde, sobre todo desde finales de los años setenta, se están operando profundas transformaciones en el mundo del trabajo, que han significado el paso de un modelo de relaciones laborales basado en el fordismo/keynesianismo al modelo de empresa flexible en un contexto globalizado en el que las tecnologías de la información y la comunicación cobran un gran protagonismo. Estos cambios implicaron el paso de un modelo caracterizado por la gran empresa, basada en un modelo de gestión y administración burocrático definido por la estabilidad a largo plazo y la rutinización de las tareas, a un modelo organizacional flexible, marcado por la imprevisibilidad, la incertidumbre y una demanda, al menos en algunos sectores profesionales, de autonomía en el trabajo verdaderamente notable. Estos procesos de cambio no solo afectaron a las formas de gestión organizacional, sino que también supusieron una revolución cultural en la que se ha operado una profunda resignificación del ideal normativo del arquetipo de sujeto, desplazando, normativa y referencialmente, al asalariado tradicional para colocar en su lugar al emprendedor. De esta manera, el emprendimiento va a instaurarse y extenderse a todos los ámbitos de la sociedad como un nuevo paradigma que, anclado en un marco de gubernamentalidad neoliberal, facilitará formas diferentes de entender el mundo del trabajo y a los actores que participan en él, promoviendo dispositivos nuevos y estrategias de control más productivas e intensificadas. La figura del intraemprendedor da cuenta de

estos procesos de transformación de los referenciales normativos del mundo del trabajo y de cómo el paradigma del emprendimiento ha penetrado hasta en la condición misma del asalariado. El concepto intraemprendedor, cuyo origen se encuentra en el mundo del management y los recursos humanos, está directamente vinculado con estos cambios organizacionales que tienden a impulsar modelos de gestión empresarial más acordes a las demandas de un mercado flexible con trabajadores autorregulados. En el caso de nuestra investigación, la noción de intraemprendedor es entendida como una persona que, a pesar de mantener su condición de trabajador por cuenta ajena, posee una actitud y una mentalidad equiparables a las del emprendedor, lo que le lleva a implicarse en la organización para la que trabaja como si fuese la suya. Es, por tanto, un proceso de subjetivación política muy sugerente, que nos sirve para comprender mejor el tipo de subjetividades que las estrategias de normalización estudiadas configuran orientando la conducta de los consultores en base al paradigma del emprendimiento. Tal y como analizaremos en profundidad a lo largo de nuestra investigación en el sector de la consultoría de selección de personal, el intraemprendedor adopta el tipo ideal de buen consultor y va a operar como un referente moral muy potente con una gran capacidad para conformar subjetividades y cuerpos dóciles que actúan activamente en su propia sujeción.

La pregunta de investigación que ha vertebrado todo este trabajo ha ido dirigida al estudio de las tecnologías organizacionales orientadas a producir subjetividades emprendedoras en un contexto paradójico (empleados por cuenta ajena que deben desarrollar las mismas disposiciones que si se tratara de la propia empresa) como es el de la consultoría de selección de personal. Así, esta investigación ha perseguido cinco objetivos específicos con la idea de profundizar en el objeto de estudio señalado: analizar las tecnologías de producción del buen consultor (intraemprendedor); estudiar las disposiciones y competencias que son objeto de intervención de dichas tecnologías; entender los usos de la retórica emprendedora para construir categorías identitarias de trabajador; ahondar en las prácticas de sí mismo que parten de la libertad y autonomía del sujeto para promover la incorporación de dichas disposiciones emprendedoras, y analizar los mecanismos de resistencia que los consultores utilizan para hacer frente a los procesos de subjetivación a los que se ven expuestos diariamente. Todos estos objetivos específicos nos han ayudado a comprender mejor los procesos de regulación de las éticas de la

emprendeabilidad en el seno de determinadas organizaciones como las del mundo de la consultoría de recursos humanos especializadas en la selección de personal.

Con el objetivo de responder a estas cuestiones hemos elaborado una estructura conformada por seis capítulos en el que profundizamos en temas distintos pero todos vinculados con nuestra pregunta de investigación. La primera parte de nuestro trabajo corresponde a la producción de un marco teórico y revisión de la literatura existente, y se divide en tres capítulos. El primer capítulo versa sobre la exploración del contexto de profundas transformaciones que están teniendo lugar dentro del mundo del trabajo, fruto de una nueva racionalidad gubernamental, el neoliberalismo, que fomenta la conformación de una sociedad empresa y de un sujeto empresario de sí mismo. A lo largo de este capítulo analizamos, siguiendo la perspectiva de Byrne (2017), las diferentes concepciones que existen del neoliberalismo profundizando, con más detalle, en la noción, introducida por Foucault (2006), que lo concibe como racionalidad gubernamental y su relevancia analítica para nuestra tesis. También explicamos en que consiste el paradigma del emprendimiento y el modelo cultural de sujeto que tiende a producir, especificando los tres elementos, agencia, carácter autocontenido y autonomía/autorregulación, que consideramos más característicos, haciendo hincapié en su repercusión en el ámbito del trabajo a través de la noción del intraemprendedor.

El segundo capítulo está dirigido a analizar el proceso de conformación del nuevo orden social que se asentó a finales del siglo XIX y la evolución experimentada por las técnicas de disciplinamiento de los trabajadores, desde el capitalismo preindustrial hasta nuestros días, nos permite comprender mejor la evolución y la profundidad del proceso de reformulación y reconfiguración que se está dando dentro del mundo del trabajo en la actualidad y, como veremos en el capítulo 3, el lugar ocupado por la consultoría, especialmente a partir de la segunda Guerra Mundial. Consta de dos partes, en la primera planteamos una breve reflexión acerca de la genealogía de la sociedad del trabajo, fruto de una nueva forma de conceptualizar la actividad laboral. De hecho, el trabajo, tal y como se presenta en las sociedades contemporáneas, representa una anomalía histórica, producto de la modernidad, donde se constituyó como la principal actividad en torno a la que se construyó todo un nuevo orden social. Para ello, analizamos los orígenes de la sociedad salarial, desde el “fallido” proyecto de organización social liberal, que colocó en el centro al mercado, entendido como institución suprema de coordinación social y al sujeto autónomo y autosegurado, como sujeto político referencial, hasta la consolidación

del trabajador asalariado industrial, dentro del orden fordista keynesiano, y los procesos de institucionalización y colectivización del riesgo en los que la acción del Estado fue clave. Este recorrido por los orígenes de la sociedad salarial nos ayuda a comprender los mecanismos que intervienen en la configuración de sujetos políticos determinados y el proceso de resignificación y reconstrucción del estatuto del trabajador asalariado que se está dando en la actualidad³. Esta perspectiva analítica permite entender como la extensión de la figura del empresario, articulada a partir del ideal normativo del emprendedor, emerge y se consolida desplazando al asalariado como figura referencial del mundo del trabajo.

En la segunda parte del capítulo abordamos las diferentes modalidades con las que, desde los orígenes del capitalismo, se intentó disciplinar a los individuos para conformarlos como sujetos rentables y funcionales al orden existente. Estos procesos, que se han mantenido hasta la actualidad, operan siempre en dos ámbitos: el de las técnicas de disciplinamiento, más ancladas a procesos materiales, y el de los discursos, más vinculadas a lo simbólico y lo referencial. Así, a lo largo de esta segunda parte analizamos los mecanismos de disciplinamiento desplegados en las fábricas taylorista y fordistas hasta llegar a las actuales empresas flexibles cuyas estrategias se orientan a la producción de sujetos autorregulados a través de prácticas normalizadoras. Estas prácticas se insertan en un dispositivo más global, en donde participan discursos que legitiman las relaciones de poder y las condiciones materiales existentes. El caso de la ética del trabajo promulgada durante el siglo XIX en países como Inglaterra o Alemania es un buen ejemplo de ello. Por lo tanto, el desarrollo de esta segunda parte nos ayuda a comprender la evolución histórica que han tenido las diferentes estrategias de disciplinamiento y normalización de los trabajadores, así como sus especificidades y similitudes con las técnicas utilizadas en la actualidad en ámbitos como los de la consultoría de recursos humanos. Una comprensión profunda de las estrategias de disciplinamiento y control de una época determinada nos puede ayudar a entender mejor también el tipo de sujeto político que se pretende conformar y el momento histórico en el que se engarza.

3 Como consecuencia se está dando una progresiva degradación de las condiciones laborales y una resignificación de los cimientos sobre los que se sostenía el orden social anterior (Prieto y Gay, 2015).

En el capítulo 3 intentamos dar respuesta a la pregunta Qué es esa cosa llamada consultoría⁴, haciendo un recorrido histórico que nos permite entender la evolución que ha tenido a lo largo de los años un sector tan complejo y escurridizo como éste. De esta manera, analizamos las tres grandes olas que han caracterizado la evolución del sector (management científico, consultoría estratégica y consultoría tecnológica) intentando comprender su esencia y las razones que explican su éxito, dedicando especial atención a su tercera etapa donde, enmarcada dentro del paradigma flexible, la consultoría consolida unas dinámicas basadas en la flexibilidad, descentralización productiva, externalización, deslocalización y la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación. En el tercer punto de este capítulo abordamos la extensión y perfil de la consultoría en España que nos ayudan a comprender mejor la vertiginosa evolución que ha sufrido especialmente durante los últimos años⁵, y las muy optimistas perspectivas de futuro que tiene en términos de negocio. Finalmente, describimos con detalle las prácticas de organización de la producción en las que se inserta este sector de consultoría en la actualidad y su relación con las lógicas que caracterizan el paradigma de empresa flexible dentro un modelo de capitalismo cognitivo. Por lo tanto, los aspectos tratados en este capítulo nos permiten entender mejor la esencia de las transformaciones que están teniendo lugar desde hace décadas, sobre todo en el mundo del trabajo, conociendo la naturaleza que vertebra un sector tan representativo de los cambios acontecidos como es la consultoría.

La segunda parte de nuestra tesis continúa con tres capítulos, en donde se da cuenta de la metodología utilizada y los resultados del análisis empírico. El cuarto capítulo de nuestra investigación se centra en explicar el diseño y estructura metodológica que hemos seguido para realizar nuestro estudio incluyendo las perspectivas analíticas en las que nos hemos apoyado para el posterior análisis. Está organizado en torno a 4 puntos. En primer lugar, desarrollamos el marco epistemológico, subrayando la orientación hermenéutica de la que parte nuestro trabajo y que se aleja de una posible “ingenuidad” epistemológica que pretenda abordar un objeto de estudio desde la más absoluta neutralidad. A continuación,

4 Entendemos la consultoría como aquel “servicio profesional realizado por personas especializadas y con experiencia para ayudar a managers a identificar y solucionar problemas de alguna institución de nuestra sociedad, centrándose en la mejora de la función gestora, operativa o económica de estas instituciones” (citado en Higdon, 1969: 306).

5 Actualmente, la consultoría, es considerada un sector referencial en todo el mundo y sus lógicas han penetrado todo tipo de empresas y sectores, tanto privadas como públicas.

reflexionamos sobre la importancia que tiene el enfoque cualitativo para abordar con el mayor rigor posible nuestro objeto de estudio y la relevancia del análisis crítico del discurso como práctica analítica, dentro de dicho enfoque. Este enfoque nos ha resultado fundamental para profundizar en la comprensión de las vivencias de los consultores respecto de las estrategias de normalización analizadas. En el segundo punto ofrecemos un detallado desarrollo del diseño metodológico que ha guiado esta tesis junto con las dos técnicas más importantes utilizadas para la producción de datos: aproximación etnográfica a través de la observación participante y la entrevista semiestructurada cualitativa. El tercer punto aborda el amplio abanico de conceptos que conforman el sistema de pensamiento de un autor crucial para este trabajo como es Foucault. Así, nos detenemos en nociones tan importantes para nuestra investigación como son la subjetividad, el poder, el saber, el dispositivo, las tecnologías del yo y la gubernamentalidad. El autor francés ha tenido una influencia enorme en el planteamiento y en la perspectiva adoptada en nuestro trabajo, por lo que profundizar en su sistema de pensamiento nos va a permitir entender mejor los puntos clave sobre los que gira esta tesis. Apoyándonos en su mirada, a través de sus múltiples trabajos y sugerentes conceptos, hemos podido comprender con más nitidez las transformaciones que se han dado en los últimos dos siglos en Occidente respecto a los distintos sistemas de poder establecidos y aplicarlo al estudio de las tecnologías de subjetivación.

Finalmente, en el último punto de este capítulo cuatro, abordamos y defendemos el carácter social y performativo del lenguaje siguiendo la línea aportada por el giro lingüístico desarrollado en los años setenta. Este punto es muy importante para entender la importancia del lenguaje a la hora de conformar marcos de sentido capaces de orientar la conducta de los individuos. En el ámbito estudiado los consultores se encuentra expuestos a toda una serie de discursos que refuerzan y legitiman determinados marcos de sentido que influyen, notablemente, en la forma en que los consultores interpretan la realidad y a sí mismos.

En el capítulo 5 abordamos extensamente cuáles son y cómo operan las tecnologías de subjetivación identificadas durante nuestro trabajo de campo en el sector de la consultoría de selección de personal. Para ello, agrupamos estas estrategias en cuatro ejes que nos ayudan a explorar el verdadero alcance que cada una de ellas puede llegar a tener y como se refuerzan de forma interdependiente. Así, analizamos el funcionamiento interdependiente de estas tecnologías, pero también los efectos nocivos que pueden

provocar en los consultores, tanto a nivel físico como psíquico. En la última parte del capítulo reflexionamos sobre los efectos que el contexto de precariedad laboral, miedo e incertidumbre pueden ejercer en tanto que dispositivo de disciplinamiento muy productivo que, complementados con las estrategias de control más sutiles ya comentadas, devienen en técnicas de subjetivación verdaderamente difíciles de contrarrestar, pero no por ello ausentes de una respuesta y resignificación. Por ello, en el capítulo 6, analizamos la importancia de la noción de resistencia, entendida como coextensiva al poder, para profundizar en los mecanismos que los consultores utilizan para anular o suavizar las estrategias normalizadoras a las que se ven expuestos. Así, al igual que en el capítulo 5, agrupamos estas prácticas en torno a cuatro ejes que aglutinan la esencia de las resistencias que recoge cada uno de ellos. De esta manera, el estudio de las resistencias nos permite conocer mejor tanto la forma de operar de las tecnologías de subjetivación como las reacciones de los consultores y sus vivencias ante ellas.

Por lo tanto, nuestra tesis tiene una orientación cualitativa y hermenéutica que pretende comprender cómo operan las tecnologías de subjetivación de la consultoría de selección de personal en un contexto enormemente paradójico, marcado por la extensión y asentamiento del paradigma del emprendimiento, incluso en un espacio asalariado, y cuyo exponente de su alcance, hasta en el seno mismo de las organizaciones, resulta ser la figura del intraemprendedor.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1

NEOLIBERALISMO, GUBERNAMENTALIDAD Y NUEVOS MODELOS REFERENCIALES

“La economía es el método, pero el objetivo es cambiar el alma”.

(Margaret Thatcher)

Introducción

Desde hace ya varias décadas las certezas que ejercían como columna vertebral de las relaciones laborales tradicionales del mundo moderno han sufrido un proceso de reformulación que se deja ver desde los niveles más macro (medios de comunicación, debates parlamentarios, programas de televisión) hasta niveles más micro como las relaciones entre trabajadores y empresarios en el interior mismo de las organizaciones. Un elemento fundamental, que es al mismo tiempo resultado y agente de estas transformaciones, es el discurso hegemónico sobre el paradigma del emprendimiento que promueve unos valores, una ética del trabajo y, en definitiva, una cosmovisión del mundo radicalmente diferente a la que nos encontrábamos décadas atrás. Este discurso goza de una fuerte performatividad y está consiguiendo resignificar toda una serie de categorías sociales, provocando un cambio en las subjetividades de los actores del mundo del trabajo con todas las implicaciones que esto conlleva. Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es realizar una detallada contextualización de la situación que atraviesa el mundo del trabajo en nuestros días abordando, para ello, la estructura en la que los individuos desarrollan sus proyectos vitales y su experiencia concreta dentro de esta ola de cambio de paradigma que los envuelve.

Así, con la intención de arrojar luz sobre estos fenómenos hemos decidido analizar a lo largo de este capítulo, en primer lugar, la pluralidad semántica (polisemia) que rodea a un concepto tan poliédrico como es el neoliberalismo. Consideramos que el partir de las diferentes perspectivas que han tratado dicho fenómeno proporciona una mayor solidez explicativa para comprender el contexto ideológico en el que se están desarrollando las transformaciones antes mencionadas en el mundo del trabajo. Así, partiendo de la escuela foucaultiana y de su concepción del poder en términos productivos, desarrollaremos especialmente la perspectiva que entiende el neoliberalismo como gubernamentalidad, ya que, la gubernamentalidad, es un concepto especialmente útil para identificar las relaciones entre los cambios acontecidos en una época determinada y las relaciones de poder existentes. En segundo lugar, repasaremos las bases teóricas que alumbraron la racionalidad gubernamental neoliberal en Alemania y en Estados Unidos. El análisis de estas dos corrientes de pensamiento nos permite rastrear la genealogía de una concepción de la sociedad que hace de la empresa su metáfora interpretativa y que concibe a los sujetos como microempresas. En tercer lugar, analizamos las características que definen al sujeto neoliberal, construido en un contexto de modernidad tardía, marcado por la

individualización y la autonomía como forma de disciplinamiento. Finalmente nos centramos en analizar el paradigma del emprendimiento entendido como el nuevo ethos que rige el mundo del trabajo y que promueve la producción en el seno de las propias organizaciones de un nuevo modelo de subjetividad laboral, el sujeto intraemprendedor

Diversos autores han puesto el énfasis en el papel jugado por la producción y transformación de la subjetividad en la legitimación y estabilización de un modelo económico. Boltanski y Chiapello (2002) analizan el capitalismo como un producto histórico que ha adoptado diversos formatos a lo largo del tiempo y en el que cada etapa histórica ha necesitado de una moral (o “espíritu”, en sentido weberiano) legitimadora, y de un sujeto referencial representativo de ésta. El espíritu del capitalismo hace referencia al "conjunto de elementos éticos, que, si bien son ajenos en su finalidad a la lógica capitalista, inspira a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital" (Boltanski y Chiapello, 2002: 42). Y, que, añadiría, infunde a los trabajadores la necesidad de implicarse y definirse en función de esos mismos objetivos facilitando el gobierno de éstos. Por lo tanto, el análisis de la evolución que ha sufrido dicho espíritu nos permite comprender mejor como el capitalismo debe su permanencia e institucionalización a la construcción de un tipo de sujeto con una mentalidad orientada hacia los valores dominantes de cada época, lo que posibilita naturalizar las relaciones materiales existentes y su legitimación y aceptación entre los actores sociales. Este hecho es lo que denominamos proceso de subjetivación y, como veremos más adelante, es fundamental para entender las técnicas y dispositivos de gobierno de los trabajadores a través del paradigma del emprendimiento. Parece evidente que un trabajador realiza su actividad, principalmente, porque va a recibir un salario que le va a permitir reproducir su existencia material, pero esto no explica el hecho de que ese mismo trabajador pueda llegar a unos niveles de implicación y compromiso con la tarea que realiza verdaderamente elevados. Boltanski y Chiapello distinguen entre tres espíritus dentro del capitalismo caracterizados por formas diferentes de llevar a cabo el proceso de acumulación del capital y por los distintos tipos de mentalidad que requieren. El primero de ellos está ligado al referencial del sujeto burgués y a las modalidades del capitalismo de tipo familiar. El segundo se vincula con la figura del gran gerente, ligado con un capitalismo de grandes empresas, donde la relación entre empleados y supervisores se vuelve más anónima y el rol de los cuadros gana en importancia. Finalmente, el espíritu del capitalismo, en su etapa actual, caracterizada por la empresa red y el capitalismo

mundializado, se construye en torno a la figura del emprendedor y la sociedad empresa articulados como paradigma dominante.

1.1. La pluralidad terminológica del neoliberalismo

Es habitual que se tienda a explicar el funcionamiento del neoliberalismo recurriendo a las líneas maestras que sustentaban el liberalismo clásico del siglo XVIII. Desde esta perspectiva, el neoliberalismo no sería más que una vuelta a los postulados clásicos expuestos por Adam Smith, Jeremy Bentham o John Locke, donde la concepción clásica del *homo economicus* “entendido como sujeto cuyos comportamientos y virtudes personales son modeladas por el utilitarismo en facultades de cálculo, prudencia y ponderación” (Laval y Dardot, 2014 :3), no se hubiese visto alterada. En todo caso, el neoliberalismo se entendería como una forma de liberalismo radicalizado, pero más allá de eso, no encontraríamos una diferencia sustancial entre ambas “teorías normativas”, nuestra perspectiva es diferente. Es evidente que algunos de los rasgos del liberalismo clásico se han mantenido en nuestros días pero, entendemos, basándonos en la amplia literatura que desde hace años estudia el neoliberalismo desde posiciones críticas (Michel Foucault, Paul Du Gay, O’ Maley, David Harvey, Miller, Nicolas Rose), que, aunque existen puntos en común entre ambas perspectivas, dicho fenómeno supone una novedad tanto por su concepción de la sociedad, como una “empresa”, como por su concepción de los sujetos, como “empresarios de sí mismos”.

Para argumentar esta cuestión, profundizaremos en la comprensión del neoliberalismo ya que se ha convertido en el marco normativo y de sentido a partir del cual regulamos nuestras vidas y tratamos de entendernos como sociedad. Sin duda existen resistencias y rupturas dentro de esta “nueva” episteme, pero es evidente que ha devenido en hegemónica, y, por tanto, en un elemento importante para comprender nuestro objeto de estudio. Si bien excede las pretensiones de este capítulo dar una respuesta absoluta a la cuestión acerca de qué significa el neoliberalismo, si creemos pertinente, basándonos en el planteamiento de Byrne (Byrne, 2017), detenernos en las diferentes formas de concebirlo y operacionalizarlo que existen en la actualidad. Así, Byrne distingue entre el neoliberalismo como ideología o proyecto hegemónico, como modo de regulación impuesta, y como racionalidad gubernamental orientada al mercado. Nos centraremos con más detalle en esta tercera perspectiva que estudia al neoliberalismo en términos de

razón gubernamental, ya que, esta acepción, es la que mejor se adapta al carácter de nuestro objeto de estudio y al marco analítico que vamos a utilizar.

En relación a la primera acepción del concepto, el neoliberalismo como ideología o proyecto hegemónico, esta perspectiva presenta un enfoque centrado en la importancia que determinados elementos pertenecientes a la superestructura, como son los medios de comunicación y la política, tienen a la hora de configurar un discurso que defiende y legitima el conjunto de medidas, que se han ido adoptando en las últimas décadas, cuyo objetivo es favorecer el desarrollo de un mercado libre de cualquier tipo de restricción estatal, y que ha coincidido con otro fenómeno muy ligado históricamente al neoliberalismo; la globalización. Así, según esta perspectiva, es urgente que las políticas de demanda agregada características del keynesianismo, la intervención del Estado en la economía, el embridaje del mercado, junto con la forma fordista de organizar el mundo del trabajo, dominante en los países occidentales a partir de la década los 50, den paso a una nueva forma de entender la organización social, económica y política de cada país que se ha denominado neoliberalismo (Byrne, 2017). En base a esta perspectiva, el marco de políticas de carácter neoliberal se presenta como una suerte de fatalidad, dentro de la evolución “lógica” de la economía de mercado en un contexto de modernidad tardía, que debe ser abrazado, pues es la única forma viable de gestionar una sociedad.

La segunda acepción del concepto, el neoliberalismo como modo de regulación impuesta, se centra en analizar la reestructuración llevada a cabo por toda una serie de políticas de clase que han remodelado el papel del Estado reorientando el funcionamiento de la economía hacia la reducción del gasto social a fin de ampliar el margen de maniobra del mercado y favorecer a los actores económicos mejor situados en él, es decir, las grandes empresas. David Harvey, quien es quizás el autor más característico dentro de este enfoque, en su libro, *A brief history of neoliberalism* (2007), sostiene que el surgimiento del neoliberalismo es una reacción de las clases dominantes⁶ de cada país al entender que sus intereses materiales se encuentran amenazados. Así, el avance experimentado en materia de políticas sociales, equidad redistributiva de la renta, servicios sociales etc,

6 Existen otros enfoques como los sostenidos por Peck, J. (2010) que rechazan la idea del neoliberalismo como un proyecto de clase que se ha impuesto de manera más o menos consciente por unas élites, ya que sostienen que más bien sería más correcto hablar del neoliberalismo como un proceso poliédrico con orígenes diversos que en función del contexto o del momento histórico puede verse sujetos a cambios. Por lo tanto, Peck aboga por urdir una explicación del fenómeno que complemente al análisis más estructuralista y que visibilice a los agentes y su capacidad de agencia.

junto con la progresiva solidificación de unas clases populares que cada vez estaban más y mejor organizadas en términos políticos, habría sido interpretado, por estas élites, como una aparente “pérdida” de poder que las habría llevado a articular un “proyecto” de clase cuyo objetivo sería defenderse y recuperar sus posiciones anteriores⁷. El autor acuña el término “*accumulation by dispossession*” (Harvey, 2007: 160) para explicar el conjunto de políticas de clase y la forma en que se articulan en el modelo neoliberal⁸. Este concepto es interesante, entre otras cosas, porque subraya la diferencia existente entre el liberalismo clásico y el neoliberalismo en relación con el papel del Estado, que en el siguiente apartado trataremos con más detalle. Harvey pone el foco en como las políticas neoliberales convierten al Estado en un elemento activo que refuerza/consolida los intereses de los poderes financieros y de las grandes corporaciones. Éste, debe adoptar un rol activo, muy alejado de las concepciones del liberalismo clásico, para encargarse de crear las condiciones óptimas que permitan a las empresas prosperar y obtener la mayor rentabilidad posible.

Finalmente, Harvey señala dos elementos clave que, a su parecer, facilitan la supervivencia y adaptación del neoliberalismo: su capacidad para asegurar el crecimiento económico en un contexto de alta competitividad entre territorios por la atracción de capitales con una casi ilimitada capacidad para moverse libremente alrededor del globo y su capacidad para imponer, a través del dominio de los medios de comunicación, principalmente, una visión que naturaliza los postulados que sostienen el paradigma neoliberal (Byrne, 2017).

En relación a la tercera acepción del concepto, el neoliberalismo como gubernamentalidad, se plantea que la racionalidad gubernamental neoliberal emerge como reacción frente al modelo de regulación surgido tras la gran crisis de 1929 y que fue tomando forma hasta establecerse definitivamente al finalizar la II Guerra Mundial. Esta nueva racionalidad política, contra la que se oponían los neoliberales, concebía la idea de que un Estado central podía gobernar el conjunto de la organización social y económica de una nación (Rose, 1997: 25). Así, a través de la intervención activa del

7 Algunos de sus referentes más importantes en términos de aplicación son Margaret Thatcher y Ronald Reagan (Larner, 2000: 7).

8 David Harvey divide el proceso de acumulación por desposesión en cuatro áreas: privatización y mercantilización; la apertura de nuevas vías para la financiación del capital acumulado; la gestión y la manipulación de la crisis y la redistribución dentro del Estado-nación desde la clase trabajadora a las clases altas (Byrne, 2017: 346).

Estado se pretendía proteger a los individuos de los efectos más nocivos del libre mercado, indefensión, pauperización, precariedad, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de las personas. El pleno empleo o el libre acceso de grandes masas de población a la educación, sanidad etc, eran parte de los objetivos de este modelo que buscaba desmercantilizar espacios clave para la ciudadanía proveyéndola de una mayor libertad real, en términos de acceso a determinados servicios y de protección social.

De esta manera, al tiempo que esta racionalidad, con un marcado carácter socialdemócrata, se iba asentando, surgieron una serie de intelectuales, como por ejemplo Samuel Huntington, Ludic Von Mises, o, Frederick Hayek, que se posicionaron, entre otras cosas, en contra de la intervención del Estado, al menos, en los términos que lo estaba haciendo hasta ese momento⁹. Desde el punto de vista de estos intelectuales dicha forma de intervenir en la economía por parte del Estado era ineficaz y nos llevaría a una sociedad totalitaria como la que se dio en la Alemania de Hitler o en la Unión Soviética durante el periodo estalinista (Rose, 1997:30). Estas ideas que, treinta años después serían parte fundamental de los programas políticos de Ronald Reagan o Margaret Tacher, tuvieron sus orígenes, señala Foucault, en dos escuelas prácticamente de manera simultánea. Por un lado, la escuela ordoliberal alemana cuyo pensamiento se materializó en lo que se denominó como ordoliberalismo. Por otro lado, la escuela neoliberal, que desarrolló su actividad en los Estados Unidos.

Para analizar dicho proceso Foucault acuña el concepto de gubernamentalidad. Este término, utilizado por primera vez en los cursos del *Collège de France*, parte de una reformulación de la noción de poder y su comprensión en términos productivos. Al contrario de los modos de entender el poder en fases anteriores, según la cual el poder se ejerce en términos “negativos”, y que se basa, principalmente, en un poder que reprime, coacciona violentamente, prohíbe etc. Foucault desarrolla la idea de un poder con capacidad de configurar realidades y constituirnos como sujetos. Por lo tanto, el poder no obligaría de manera coercitiva a los individuos a actuar o pensar de una determinada

⁹ El libro “camino de servidumbre” de Hayek es un claro ejemplo de ello ya que le dedica todo un capítulo a explicar cómo, bajo su perspectiva, el colectivismo es incompatible con la libertad humana y que cualquier política dirigida directamente a un ideal de justicia distributiva, es decir, a lo que alguien entienda como una distribución «más justa», tiene necesariamente que conducir a la destrucción del imperio de la ley porque, para poder producir el mismo resultado en personas diferentes, sería necesario tratarlas de forma diferente (Hayek, 1995).

forma, sino que articularía estrategias de normalización de los modos de pensar y relacionarnos con la realidad. En Occidente se dio una propensión hacia el ejercicio del poder a través del “gobierno”, es decir, a través de la conducción de conductas (Foucault, 1985), al tiempo que se fueron desplazando otras maneras de ejercer el poder más vinculadas con el soberano o con la ley (Foucault, 2006). De esta manera, frente al poder tanatopolítico, centrado en la capacidad del soberano de hacer morir o de dejar vivir, a partir de los siglos XVII y XVIII se fue configurando un poder que se centró más en el disciplinamiento de los cuerpos (anatomopolítica) a través de diferentes tecnologías como la escuela, la prisión, el cuartel, el monasterio, la fábrica, etc, y en la regulación de las poblaciones (biopolítica) a través del control de la longevidad, la natalidad, la mortalidad etc. Es precisamente en esta época donde surgen disciplinas como la demografía, la sociología, la estadística, destinadas a la producción de sujetos “políticamente dóciles y económicamente rentables”. Estos dispositivos van intensificándose progresivamente hasta abarcar a la propia subjetividad y gobierno del yo (tecnologías del yo). Por lo tanto, este enfoque de gubernamentalidad proporciona un adecuado marco analítico para la comprensión de los “nuevos” modos de regulación de los trabajadores, y nos ayuda a explicar, señalando el carácter histórico de las relaciones de poder, la manera en que en un momento histórico determinado se ha relacionado una forma de ejercer el poder, un saber experto que lo legitima y el individuo entendido como objeto y sujeto de dominación de ese poder.

El neoliberalismo, desde esta perspectiva, se entiende como una lógica que “dirige las prácticas desde su propio interior y no de una simple motivación ideológica o intelectual” (Laval y Dardot, 2014: 3). El neoliberalismo nos impregna y nos hace “productos” y “productores” de un *ethos* que se define por una forma determinada de pensar, comportarse y de relacionarse con el mundo que nos rodea. Desde esta perspectiva, dicho fenómeno, no es entendido simple y únicamente como una práctica política o proyecto de clase, sino que se trataría de una práctica diferenciada de gobierno que, en última instancia, se dirige a la construcción de una nueva subjetividad acorde a los principios del mercado y que resulta necesaria para llevar a cabo ciertas transformaciones económicas y políticas.

Finalmente, y, basándonos en todo lo descrito anteriormente, hay que entender el neoliberalismo como el conjunto de discursos, de prácticas y dispositivos que determinan un nuevo modo de gobierno de los hombres según el principio universal de la

competencia (Laval y Dardot, 2013) y cuyo objetivo es la conformación de una “sociedad empresa” y un “sujeto empresario de sí mismo”.

1.2. La escuela teórica del neoliberalismo

Escuela Ordoliberal alemana:

El ordoliberalismo¹⁰ alemán plantea un cambio en la relación con el principio del mercado, ya que, si para el liberalismo clásico el principio que debía regir el mercado era el de un intercambio libre entre iguales, que se constituye en la única manera de poder establecer una equivalencia entre dos valores, el ordoliberalismo pone su atención en el principio de competencia¹¹, que debe regir el normal funcionamiento del mercado. Esto significa que el postulado que establece como principio la desigualdad entre competidores va a desplazar al de la equivalencia sostenido por el liberalismo clásico. El Estado, por tanto, lejos de mantener un papel eminentemente pasivo, por el cual su función principal habría de ser la de velar porque el intercambio pueda llevarse a cabo sin irregularidades, (el Estado vigilante) debe intervenir activamente y ayudar a crear las condiciones para que la competencia no sufra ningún tipo de distorsión¹². El marco serían las bases materiales, culturales, jurídicas, técnicas, demográficas, que, modificadas correctamente, asentarán las condiciones necesarias para que aparezca un orden de la competencia de mercado, al tiempo que es el ámbito donde el Estado puede ejercer su función ordenadora y contiene todo lo que no “brota” autónomamente en la vida económica (Foucault, 2007). Este papel intervencionista del Estado podría llevarnos a pensar que la gubernamentalidad keynesiana y neoliberal no difieren realmente en cuanto al papel de éste. Y es cierto que la política neoliberal planteada por los ordoliberales propone un grado de

10 El nombre ordoliberalismo tiene su origen en la revista *Ordo*, fundada por Walter Eucken, y que bajo la dirección de éste se constituyó la escuela de economistas que se denominó Escuela de Friburgo o de los ordoliberales (Foucault, 2007).

11 No obstante, es importante señalar que el principio de competitividad que sustituye al de equivalencia, según la escuela ordoliberal, no surge espontáneamente, sino que necesita de una política activa que lo haga “brotar” y así lo reconocen los propios ordoliberales.

12 En palabras del propio Foucault: “un Estado bajo la vigilancia del mercado más que un mercado bajo la vigilancia del Estado” (Foucault, 2007:149).

intervencionismo muy alto, pero, la diferencia radica en la “naturaleza” de esas intervenciones.

La política social es, quizá, el mejor ejemplo de las diferencias existentes entre ambas formas de gubernamentalidad. Así, mientras que la racionalidad gubernamental keynesiana busca llevar a cabo una redistribución de la riqueza y una desmercantilización parcial de sectores estratégicos, que ayudase a paliar los efectos negativos consustanciales a las lógicas propias de una economía de mercado¹³ que dificultan el conformar un proyecto vital con garantías, el ordoliberalismo se opone a este tipo de políticas pues, desde su perspectiva, cada individuo de manera autónoma ha de proveerse de los ingresos que le sean necesarios para paliar las necesidades que pueda llegar a tener¹⁴. Es decir, los ordoliberales llevan a cabo una “individualización de la política social” que descolectiviza el riesgo y rompe con la concepción asentada dentro de las sociedades industriales desde finales del siglo XX, donde se reconocía la heteronomía del trabajo, los efectos negativos del mercado, la incertidumbre características de la relación laboral (Serrano Pascual y Jepsen, 2019; Riesco Sanz, 2012), en las que el empleo se pensaba desde un ángulo político y al trabajador como un sujeto colectivo. Esto permitió reconocer la heteronomía del trabajo, los efectos negativos del mercado y la incertidumbre características de la relación laboral.

Escuela Neoliberal Norteamericana:

El neoliberalismo tiene varios puntos en común con el ordoliberalismo. De hecho, Foucault mantiene que, a pesar de los diferentes contextos en los que surge cada una de las teorías, el neoliberalismo es básicamente una radicalización de la corriente alemana. A continuación, nos centraremos en uno de los rasgos de este neoliberalismo que, el propio Foucault, partiendo del pensamiento de los economistas Gary Becker y Theodor

13 Cabe señalar que el contexto de solidificación del régimen comunista soviético generó cierto temor a que estas ideas pudiesen extenderse por otros países en Europa y Estados Unidos, lo que promovió cierta prudencia por parte del capital creando unas condiciones que facilitaron la aplicación de una política de redistribución de la riqueza a partir de un Estado intervencionista.

14 Los ordoliberales se referían a estos mecanismos como una “política social individual, opuesta a la política social socialista”. (Martínez Sordoni, 2016: 23).

Schultz, describió como un método de análisis y un tipo de programación: la teoría del Capital Humano.

Desde la teoría del capital humano se lleva a cabo una reformulación del lugar que ocupa el factor trabajo en la economía. Si los economistas clásicos, centrándose en su dimensión económica, lo entendían como “fuerza de trabajo”, los economistas neoliberales, en cambio, pretenden estudiar el trabajo como conducta económica. El salario, para los neoliberales, es un ingreso y no el precio resultante de la venta de la fuerza de trabajo entendida ésta como una mercancía. Así, el salario se concibe como el conjunto de factores de carácter físico y psicológico que capacitan a una persona para obtener un ingreso. Eso significa que la economía, a partir de ahora, debe centrarse en estudiar el comportamiento de los individuos a la hora del uso que éstos hacen de los recursos escasos de que disponen para conseguir fines que son excluyentes entre sí¹⁵ (Foucault, 2007). Por lo tanto, la dimensión económica deja paso a una dimensión cualitativa, que pretende analizar, precisamente, los mecanismos que explican el efecto económico de las diferencias cualitativas existentes. Esta reformulación implica una concepción de los individuos como sujetos activos, elemento en donde operan las estrategias de subjetivación a la hora de fomentar un nuevo “buen trabajador”. El Capital Humano se define entonces como el conjunto de las capacidades productivas, ya sean actitudinales, comportamentales o de cualquier otro tipo que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Dicho capital está compuesto por una serie de elementos innatos (salud, herencia biológica, talento, etc.) y otros adquiridos (inversión en formación, educación, etc). Finalmente, los economistas/pensadores neoliberales fomentarán que las propias lógicas que rigen el funcionamiento de las empresas permeen al resto de la sociedad haciéndola funcionar como una sociedad-empresa. Esto implica no solo que los gobiernos e instituciones públicas actúen según las lógicas propias del mercado y de la empresa, a través, por ejemplo, de las políticas de empleo (Serrano Pascual, 2016), sino que los sujetos dejen de ser entendidos como parte de una clase social, ciudadanos con derechos, o, en última instancia, como asalariados vendedores de

15 Esta idea está recogida en la obra del economista Lionel C. Robbins (1944: 23) que definió la economía como: “la ciencia que estudia el comportamiento humano como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos”.

su fuerza de trabajo, para pasar a ser entendidos como microempresas motivadas por los principios “incuestionables” de la rentabilidad y la competitividad más extremas.

1.3. El sujeto del neoliberalismo

De acuerdo con este paradigma cultural, tres serían los rasgos que caracterizarían al modelo referencial con el que se construye normativamente al individuo: agencia, carácter autocontenido y autonomía/ autorregulación.

Agencia:

El nuevo sujeto del mundo del trabajo que la razón gubernamental neoliberal fomenta, ampliable a las demás esferas de la vida, es el sujeto activo. Este sujeto no es un mero empleado cuya principal ocupación es la de trabajar, sino que ha de tener una mentalidad orientada a la búsqueda constante de nuevas oportunidades y proyectos, a ser empleable, es decir, “debe estar permanentemente movilizado para el trabajo” (Frade, 2007: 44). La empleabilidad define, sobre todo, el comportamiento y la actitud que las personas deben tener frente al mercado laboral en un contexto donde todo cambia y nada permanece (Bauman, 2000). Al mismo tiempo los individuos son sometidos a un proceso de subjetivación constante que les apremia a invertir y reinvertir continuamente en mejorar sus habilidades (capital humano) para poder erigirse como mercancías atractivas, susceptibles de ser empleadas en el mercado laboral. La empleabilidad opera como tecnología de subjetivación al fomentar el desarrollo de una mentalidad siempre dispuesta que naturaliza la inestabilidad e individualiza las relaciones laborales. Así, va emergiendo un discurso que problematiza al individuo y que tiende a explicar fenómenos como la dificultad del acceso al empleo o la precariedad laboral, apelando a cuestiones individuales que obvian por completo el contexto en el que se desarrollan. Una mala actitud, falta de formación, un esfuerzo insuficiente, serían algunas de las razones que explicarían porque los sujetos se encuentran en esas situaciones de gran vulnerabilidad. De esta manera, se promueve un discurso que promueve el desarrollo de toda una perspectiva en donde lo que está “parado” se marchita y solo lo “activo”¹⁶ tiene alguna

16 Por supuesto los conceptos parado y activo suelen ir ligados a concepciones de racionalidad instrumental y de rentabilidad mediadas siempre por el mercado.

posibilidad de crecer y desarrollarse. Cada individuo debe decidir qué camino le conviene escoger.

El sujeto deja de enfrentarse a tareas cuya duración se enmarcaban en un espacio temporal, con un principio y un fin claramente definidos, y deberá asumir y abrazar el hecho de que su vida va a ser un conjunto de tareas inacabadas, inconexas muchas veces entre sí. La mejor mentalidad que puede desarrollar el individuo neoliberal es una mentalidad inconformista con los valores de la sociedad asalariada, abierta al cambio, a plantearse nuevos retos, nuevos proyectos que le permitan evolucionar y no estancarse. Dentro del paradigma cultural neoliberal, la falta de motivación y de implicación en un proyecto de progreso constante conlleva graves penalizaciones morales ya que estas actitudes se asocian a personas indolentes, incapaces de hacer lo necesario para mejorar sus condiciones de vida, es decir, todo lo contrario del ideal representado por el sujeto activo. El ser activo es una mentalidad más que un estado formalmente institucionalizado. De esta forma, se va produciendo un proceso de autodisciplinamiento entre los individuos que desarrollan una subjetividad orientada a censurar cualquier impulso dirigido a actividades al margen de los criterios economicistas. Tomarse una tarde libre para disfrutar de la lectura de un libro, dormir hasta tarde, se convierten en actitudes inmorales que el sujeto activo no puede permitirse, ya que, es tiempo perdido, no invertido, en definitiva, es tiempo desaprovechado¹⁷. Toda una serie de discursos provenientes de varios frentes sancionan moralmente a aquellos que se atreven a salirse de esa rueda de ratón productivista en la que el nuevo *loser*, construido por la razón gubernamental neoliberal, es el *don `ter* (persona que no está ocupada) mientras que el nuevo *winner* es el *doer* (hacedor siempre haciendo cosas) (Moruno, 2018: 41). No es raro escuchar a ejecutivos de todos los ámbitos alardear de lo estresante que es su jornada laboral y de que apenas tienen tiempo comer y dormir. Si bien los perfiles de tipo ejecutivo son más proclives, que el resto de las personas, a desarrollar comportamientos de hiperactividad laboral que hacen que su jornada se alargue hasta altas horas de la madrugada, la clave es entender como este arquetipo de sujeto activo se extiende a todo el colectivo de

17 En el mundo contemporáneo se produce una interesante paradoja entre un discurso que, por un lado, promueve la fiesta y un hedonismo casi radical orientado hacia el consumismo como una forma de vida en sí, y una especie de “nuevo” ascetismo que ponga en valor la medida, el trabajo y sobre todo el esfuerzo más allá de cualquier límite.

trabajadores que ha de interiorizar esta forma de vida/pensamiento y aspirar a reproducir dichas conductas¹⁸.

Carácter autocontenido:

Una de las características más visibles del sujeto neoliberal es el individualismo radicalizado que articula su existencia a todos los niveles. Las relaciones laborales, el ocio, las relaciones afectivas etc, son enmarcados a través de una perspectiva desvinculada de cualquier marco de interpretación colectivo. El sujeto neoliberal desarrolla una forma de pensamiento enfocada a la autorresponsabilización y la autoculpabilización y tiende a obviar la importancia que factores más estructurales, como la asimetría en las relaciones de poder, tienen para explicar su realidad concreta. Poco a poco va ganando espacio la incapacidad del individuo para concebirse como miembro de un colectivo de trabajadores con unos intereses compartidos y unos derechos que deben ser respetados. Es decir, se promueve que las personas se vean impelidas a “buscar soluciones biográficas a unas contradicciones con un origen sistémico” (Bauman, 2001: 61). Así, la mirada que se desarrolla en relación a la situación de los actores sociales del mundo del trabajo adopta un marco fuertemente individualizador. Frente a la gramática de las clases sociales, que ofrece una explicación que responsabiliza a los propietarios del capital de la vulnerabilidad del proletariado y subraya la desigualdad existente entre ellos, tanto a nivel material como de poder, la sociedad contemporánea despliega una visión de la sociedad basada en un modelo de exclusión que “permite señalar una negatividad sin pasar por una acusación” (Boltanski y Chiapello, 2002: 446). Desde esta nueva fórmula se extrae la conclusión de que los excluidos no son víctimas de nadie, aunque deben ser tenidos en cuenta y ayudados por las instituciones públicas (Bauman, 2000; Boltanski y Chiapello, 2002). Por lo tanto ¿Cómo resolver de manera individual unos problemas que

18 Eduard Punset, popular divulgador científico que se hizo especialmente famoso a través de su programa Redes, solía ser preguntado durante los años más duros de la crisis económica por lo que debían hacer los jóvenes sin trabajo para salir de ese círculo vicioso en el que estaban inmersos. Punset solía hacer referencia al hecho de que una rana no es capaz de ver a una mosca que está parada posada en una pared, sino que es cuando la mosca se mueve que la rana se percató de que ahí hay una mosca. En conclusión, el popular divulgador aseveraba que los jóvenes debían moverse y mantenerse activos pues era la única forma de hacerse visibles para los demás y conseguir un empleo. Esta anécdota quizá ejemplifica mejor que nada el tipo de subjetividad promovida por el neoliberalismo en relación al sujeto activo. Tienes que moverte sin parar, sin descanso, no importa a donde ni como pero no te detengas, pues descansar y apartarte de esta dinámica implica caer, y el fracaso acarrea la culpa por haber violado la norma moral del sujeto activo.

tienen un origen que desborda los cercos de la acción del sujeto? Es, por lo tanto, fundamental comprender que hay todo un proceso de subjetivación que naturaliza este estado de cosas y dificulta articular formas de interpretación alternativas.

La individualización a la que nos referimos en este trabajo no alude al proceso de individuación que tuvo lugar en los comienzos de las sociedades modernas, facilitador de la movilidad social, de la ruptura de los corsés que los estamentos tradicionales suponían para el desarrollo de las grandes industrias y el desarrollo de la libertad individual. El proceso que caracteriza nuestra época va ligado a una imposición de un individualismo autorregulador profundamente radicalizado que se presenta como el único horizonte posible y por el que debemos desvincularnos de cualquier tipo de “red” fabricada por las acciones colectivas y abrazar la inseguridad del mercado como una experiencia liberadora¹⁹. El sujeto fomentado por esta racionalidad neoliberal se caracteriza por desarrollar una mentalidad que reniega de las “rigideces” características de modelos más próximos a la sociedad fordista/keynesiana y representados por los convenios colectivos, los sindicatos, servicios sociales o cualquier otro intento de institucionalizar el riesgo a través de mecanismos de solidaridad colectiva. Estos elementos, desde la racionalidad gubernamental neoliberal, se consideran factores extremadamente limitantes que lastran la progresión de los proyectos empresariales y personales que han de estar por encima de cualquier barrera espacio temporal. De esta manera, el individuo tiene cada vez más dificultades para proyectarse en el futuro y tiende a enfocarse en el momento presente y en “sobrevivir”, lo que hace más difícil que se desarrolle un pensamiento reflexivo. El filósofo Cesar Rendueles, en su libro “Capitalismo Canalla” (Rendueles, 2015: 48), utiliza la metáfora del juego de las sillas para describir la situación de los trabajadores en el capitalismo “flexible” en el que nos encontramos. En sus propias palabras: “Corremos

19 Josef Ajram, popular trader y corredor de maratones de especial exigencia, que ejerce desde hace algunos años como Coach a través de libros, conferencias o su propio canal de youtube, aceptó el reto, propuesto por la empresa Deliveroo, de llevar un pedido en bicicleta desde Barcelona a Madrid sin ningún otro tipo de ayuda. Blanca Rodríguez, gerente del área de Marketing de Deliveroo España, establecía una comparación entre el deportista y los trabajadores de su empresa: “Su amor por el deporte lo ha llevado hasta la meta. Son los mismos valores que diariamente mueven a nuestros riders en sus bicis por más de nueve ciudades españolas” (RRHH digital, 2017). Al mismo tiempo el trader definía la actividad de los trabajadores de Deliveroo de la siguiente manera: “El trabajo que diariamente hacen los repartidores de Deliveroo me parece duro pero realmente apasionante. Ellos recorren cada día muchos kilómetros dentro de las ciudades, pero para los amantes de la bicicleta es todo un lujo que podamos trabajar con ella” (Noroeste Madrid, 2017).

de un empleo a otro con la esperanza de que cuando se detenga la música de los ciclos globales de capital nos pille cerca un asiento libre”.

Los discursos que fomentan estos nuevos arquetipos de sujeto utilizan diferentes metáforas que problematizan cualquier tipo de apego o vinculación con elementos que promuevan cierta estabilidad. Un “ancla” que no permite que el barco se mueva y coja velocidad, un “lastre” que imposibilita que los proyectos en los que uno se encuentra inmerso despeguen, “mochilas” que nos hacen caminar más lentos por la autopista de la vida donde competimos con otros corredores, no ya por llegar a algún sitio sino, más bien, por continuar moviéndose. Desde la racionalidad gubernamental se fomenta un individuo que interioriza que ha de estar siempre dispuesto a adaptarse, independientemente de las circunstancias, al mismo tiempo que desarrolla la habilidad de la desconexión y la desvinculación más profundas. Por lo tanto, el hecho de ser capaz de deshacerse de viejas costumbres, recuerdos, maneras de pensar resulta tan o más importante que la adquisición de nuevas habilidades. El único hábito que ha de desarrollar el sujeto neoliberal es el de prescindir de los hábitos. El camino ha de hacerse solo y en profunda competencia con los demás. Es en este contexto donde conceptos como confianza, lealtad, solidaridad se erosionan, pues difícilmente pueden mantenerse dentro de una sociedad marcada, a nivel laboral pero también personal, por relaciones reticulares en constante cambio. El sujeto neoliberal no se encuentra cómodo desarrollando vínculos con alguien que no sea el mismo (Bauman, 2001). ¿Qué aliciente puede tener una persona para establecer lazos duraderos con alguien que de seguro se mudará, cambiará de trabajo o simplemente enfrentará proyectos que no le permitirán tener una rutina de ocio y vida familiar definidas? Dentro de esta modernidad tardía, la inestabilidad vital, fortalecida principalmente por la inestabilidad laboral, opera como un factor disciplinante altamente individualizador porque cuando nada es seguro el sujeto tiende a asegurarse él mismo y despreocuparse por el devenir de los demás. En un contexto tan líquido como el que experimentamos, cuesta cada vez más imaginar sujetos vinculados a otros en un proyecto común a largo plazo.

Autonomía/ autorregulación:

Uno de los aspectos más importantes para comprender el proceso de gobierno a distancia por el que, en última instancia, opera la gubernamentalidad neoliberal es la apelación a la

libertad. En este contexto se fomenta, una y otra vez, la autonomía del sujeto como un valor clave en nuestra sociedad, pero, en muchos casos, esta promoción de esa supuesta libertad termina por convertirse en una forma de autosujeción muy eficaz. El discurso neoliberal demanda la producción de un sujeto gobernado a través de toda una serie de tecnologías de disciplinamiento que operan trasladando los dispositivos de control desde el exterior del individuo a su interior, haciendo a cada uno responsable de su propio rendimiento. Se fomenta una individualidad automotivada dirigida a la producción del buen trabajador (Lahera Sánchez, 2004). A través de este proceso se va desarrollando una red de aparentes responsabilidades individuales que dificultan la politización, por parte del individuo, de las cuestiones vividas en su día a día y, por lo tanto, facilita la autoproblematización. Hay todo un proceso de naturalización del fracaso en el que éste aparece como fruto de la incompetencia personal, al mismo tiempo que dificulta la articulación de una visión que ponga el acento en la estructura y las relaciones de poder. Se conduce la conducta de los individuos a través de una autorregulación que el trabajador interioriza y naturaliza casi inconscientemente. Tecnologías como los libros de autoayuda, el coaching, el marketing etc, fomentan que los trabajadores miren dentro de sí para llevar a cabo un cambio, que suele ser de mentalidad, que permita alcanzar el éxito socioeconómico. El coach/terapeuta es un facilitador, un orientador, jamás un solucionador de problemas, ya que has de ser tú el que consiga salir de la situación negativa en la que te encuentras (Giddens, 1995). La autoformación se vuelve un elemento clave para no quedarse atrás, al tiempo que actúa como tecnología de subjetivación, pues hace a cada individuo responsable de su éxito o fracaso dentro de un mercado laboral cada vez más competitivo, inestable y ajeno a cualquier política de redistribución de la riqueza. La inversión constante en nosotros mismos se convierte en un imperativo moral incuestionable, cuyo objetivo debe ser el aumento del valor añadido de nuestra propia empresa personal (Rose, 1997: 39). “No intentes cambiar el mundo, cámbiate tú” podría ser el eslogan que acompañase al modelo ideal de sujeto construido en la sociedad contemporánea. El ser del individuo autorregulado implica problematizar cualquier tipo de dependencia, excepto la del mercado, y “categorizarla como una patología de la voluntad” (Serrano Pascual, 2016: 118). El individuo se encuentra en un proceso permanentemente inacabado de destrucción creativa schumpeteriana (Schumpeter, 1996) al que debe acostumbrarse, pues, de lo contrario, aquellos que se nieguen a saltar al vacío aceptando nuevos riesgos sufrirán las consecuencias de no haber querido salir de su zona de confort.

Así, la subjetividad se convierte en el principal espacio sobre el que se debe intervenir, ya sea por parte de elementos externos, como por ejemplo la organización, o, por parte de uno mismo. La subjetividad se convierte en el principal espacio problematizable, por lo que cualquier problema social, si se tiene la mentalidad adecuada, puede ser superado individualmente: “si quieres puedes, no hay excusas, los límites te los pones tú”. Para poder encajar con el modelo referencial del sujeto-empresa que anida en la esencia misma del ethos de la gubernamentalidad neoliberal, siempre pendiente y vigilante de uno mismo, cada individuo ha de actuar como un sujeto activamente responsable. En definitiva, la racionalidad gubernamental neoliberal opera como un discurso político y moral sobre la naturaleza de la norma que fomenta un conjunto de prácticas que facilitan el gobierno/autogobierno de los individuos desde la distancia (Rose, *et al.*, 2006) excluyendo cualquier lectura política que visibilice las asimetrías de poder existentes dentro del mundo del trabajo.

1.4. El emprendimiento:

Desde ya hace algunas décadas asistimos a toda una serie de transformaciones en el mundo del trabajo que afectan a la legislación, las relaciones de poder entre los actores sociales y, sobre todo, a la manera que tenemos de entender y nombrar una actividad que ha sido pivote en nuestra vida desde prácticamente el siglo XIX, el trabajo. La crisis económica de 2007 actuó como catalizador de estas transformaciones y produjo un contexto más proclive a la implementación de determinadas medidas y la producción de determinadas mentalidades. Por otro lado, fenómenos como la digitalización de la economía y el asentamiento de un modelo productivo preñado de la “nueva” ideología del management, han actuado, al mismo tiempo, como causa y efecto de los cambios profundos vividos en las sociedades contemporáneas. El derecho laboral, los sindicatos, la seguridad social han constituido expresiones institucionalizadas de proyectos colectivos dirigidos a neutralizar las inseguridades y riesgos que entraña la propia condición de asalariado desde sus orígenes. Así, la regulación de la actividad laboral a través del contrato de trabajo, en lugar del contrato mercantil, significó reconocer la desigual distribución del poder existente entre los actores sociales implicados (Prieto, 2000; Bilbao, 1997), más concretamente entre empresarios y trabajadores. Esta perspectiva, que atravesó el sentido común de nuestras sociedades durante el siglo XX,

en la actualidad, está siendo profundamente cuestionada por el paradigma neoliberal. Conceptos como empleo, trabajador, inseguridad, vulnerabilidad, están siendo objeto de una gran resignificación a partir de la figura de la empresa, cuya metáfora, que se ha vuelto hegemónica, se extiende e inunda todos los ámbitos de nuestra vida. En última instancia este nuevo sentido común se aglutina en torno a la figura del emprendedor, entendido como el sujeto referencial del mundo del trabajo contemporáneo. Como veremos más adelante, el emprendedor va a desplazar al trabajador asalariado junto con todas sus narrativas y formas de definir la realidad social en la que nos desarrollamos. Así, este nuevo paradigma arrastra consigo una nueva cosmovisión que busca erigirse sobre los escombros del imaginario de la sociedad asalariada presentándose como incuestionable.

Este sentido común vinculado con el ideal de la sociedad empresa va a redefinir elementos tan importantes como la idea misma de trabajo, la responsabilidad ante la vulnerabilidad y los principios morales que definen al buen trabajador (Serrano Pascual y Fernández Rodríguez, 2018). Hay todo un proceso que va construyendo marcos explicativos psicologizantes que interpretan el trabajo a partir de un economicismo exacerbado que cuestiona la interdependencia de los actores y la desigualdad existente entre ellos. De esta forma, observamos como en este contexto de degradación del trabajo, y descomposición de los instrumentos que permitieron concebirlo como un hecho colectivo, las diferencias entre el trabajador por cuenta ajena (el asalariado) y el trabajador por cuenta propia (el autónomo) se difuminan cada vez más (Riesco Sanz, 2016). Así, va normalizándose la figura del autónomo dependiente o falso autónomo materializada con la irrupción de determinadas plataformas tecnológicas de servicios como Uber, Deliveroo, Globo entre otras. Estas plataformas se caracterizan, entre otras cosas, por intentar denominar la relación que establecen con sus empleados en términos de colaboración y no de dependencia, de manera que la empresa pueda eludir su responsabilidad ante los problemas que pueda tener el trabajador durante el ejercicio de su actividad. Esta relación que se establece con la figura del trabajador autónomo dependiente desplaza todos los riesgos hacia el “empleado” y exonera de cualquier responsabilidad al empleador. Los

trabajadores pasan a ser entendidos como colaboradores que por su propia voluntad deciden involucrarse con la empresa para ganar un dinero extra²⁰.

Un ejemplo de este modelo en donde el empleo se despolitiza es el caso de la empresa Uber (Uber pop en Europa), quien, a través de su aplicación, pone en contacto a personas que necesitan desplazarse de un lugar a otro por la ciudad con conductores particulares que ejercen como “taxistas” para la empresa. En este caso, el conductor es un autónomo que debe dar un porcentaje del servicio realizado a Uber y correr con todos los gastos de explotación del vehículo, así como aportar el elemento más importante para realizar su actividad, el smartphone. La gasolina, el seguro etc, no son sufragados por la empresa, sino que son aportados por el propio trabajador. Al mismo tiempo, a través de dicha aplicación, se puede controlar la actividad del conductor que, monitorizado en todo momento, debe justificar cualquier actividad que la empresa considere irregular (desconexión de la aplicación, tener el vehículo parado durante un largo periodo). En cierto modo, este tipo negocios son muy significativas del modelo neoliberal contemporáneo ya que resignifican la relación laboral entre el trabajador y el empleador y la convierten en una relación entre empresas. Así, desde este punto de vista, los trabajadores de empresas como Deliveroo o Globo (denominados riders) son concebidos como microempresas que operan con total autonomía y voluntariedad.

Llevar a cabo formalmente estas nuevas formas de entender la relación laboral, es posible gracias, en parte, a la irrupción tan potente que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han tenido y a la evolución de dicha tecnología a través del sistema de desarrollo de aplicaciones móviles. Dichas tecnologías han ayudado a globalizar el mundo del trabajo potenciando la capacidad de las empresas para “emigrar” a aquellos lugares cuya legislación les favorezca en términos fiscales y de derechos laborales, principalmente. Uber ya amenazó en 2017 con irse de Quebec cuando el gobierno canadiense les exigió impartir una formación de 35 horas a sus conductores antes de que pudiesen operar en sus calles (Digitaltrends, 2017). En el caso de Seattle (EEUU), en el mismo año, la empresa emprendió acciones legales contra dicho Estado por aprobar una

20 Diana Morato, directora general de Deliveroo España, explicaba en una entrevista a El País su modelo empresarial de la siguiente manera: “Ofrecemos un modelo abierto en el que trabajas cuando quieres. Incluso si te has apuntado para un pedido, puedes cambiar de opinión a última hora. Funciona muy bien para quienes estudian y quieren ganar un dinero extra”, añade (El país, 2018).

ley que permitía la creación de sindicatos por parte de sus “no conductores”. También, en España, la empresa de reparto de comida a domicilio Deliveroo dejó de operar en España tras amenazar en repetidas ocasiones, a través de los medios de comunicación, que se marcharía si se el gobierno aprobaba la conocida como “ley riders”²¹. En definitiva, estos ejemplos reflejan la profunda mutación que está sufriendo el mundo del trabajo y como el arquetipo del trabajador asalariado clásico está siendo deconstruido en pos de un “colaborador/emprendedor”, con todas las implicaciones políticas que ello conlleva, de manera, que el imaginario colectivo vinculado al trabajo se está viendo resignificado por completo.

Por otro lado, asistimos a una diversificación de la situación jurídica del trabajador (Riesco Sanz, 2018) que queda patente en diferentes sectores. Uno de esos ejemplos, quizá de los que más luz pueden arrojar a esta cuestión, es el de la tendencia creciente que las contrataciones a través de las Empresas de trabajo temporal (ETTS), entendidas como norma y no como excepcionalidad, ha experimentado en los últimos años²². La contratación a través de estas empresas, en origen, estaba estrechamente ligada a la necesidad coyuntural que una empresa tenía de contratar a un trabajador, normalmente “*blue collar*”, por un periodo de tiempo limitado. En la actualidad, y a pesar de no ser estrictamente legal, se ha ido normalizando y extendiendo la utilización de estas empresas para gestionar la contratación de los trabajadores pudiendo, así, evadir las responsabilidades que implicaría una contratación directa. Se trata de que la empresa crezca libre de equipaje, es decir, de responsabilidades sociales.

Finalmente es clave analizar el deterioro sufrido por el estatuto salarial y la pérdida constantes de los recursos de poder colectivos como consecuencia del asalto político que la gubernamentalidad neoliberal está llevando a cabo respecto a la norma de empleo (Prieto, 2007). En la actualidad todos aquellos elementos que fueron centrales para

21 La llamada Ley Riders, que entró en vigor el 12/08/2021, es un buen ejemplo de las luchas de poder que están teniendo lugar actualmente por nombrar e interpretar la realidad laboral. Dicha ley, sostiene que las plataformas organizan, dirigen y controlan el trabajo de los repartidores a través de algoritmos, y que, por tanto, cabe hablar de empleados y no de autónomos. Así, esta ley reconoce la relación de dependencia que existe entre los repartidores y la empresa obligando a ésta última a reconocer el derecho de sus asalariados al disfrute de vacaciones pagadas, prestación por desempleo, descansos etc.

22 En el capítulo 3 abordamos, en relación al sector de la consultoría, el enorme impacto que fenómenos como la descentralización productiva están teniendo dentro del mundo del trabajo.

definir el empleo y la condición de trabajador están siendo problematizados y resignificados como barreras que hacen más difícil que la economía puede salir adelante. Desde esta perspectiva, la vulnerabilidad en el trabajo no ha de verse como un hecho con raíces colectivas que debe ser atajado a través de mecanismos sociales, sino que tiene una causa individual y cada trabajador, por tanto, debe resolverlo por su cuenta. Este proceso de redefinición de los elementos del mundo del trabajo a partir de un marco de sentido neoliberal lleva consigo un discurso moral sobre el *deber ser* al que el buen trabajador tiene la obligación de adherirse. Buscar la seguridad de un empleo estable, la protección de los convenios colectivos, cierta predictibilidad dentro de una trayectoria profesional, el reconocimiento de los derechos laborales supone actitudes asociadas al contramodelo del sujeto político que se fomenta y del nuevo sentido común que impregna cada vez más esferas de la vida. A partir de ahora los individuos deben interiorizar que la mejor y única protección posible es la participación de pleno en el mercado. A través de la proliferación del paradigma de la flexibilidad se va a concebir la seguridad, no ya como estabilidad en el empleo, sino, como la seguridad de tener la oportunidad de encontrar cualquier empleo, independientemente de las características y condiciones de éste, produciendo una paradoja que prescribe al propio generador de dichas inseguridades, el mercado” como la mejor solución para acabar con ellas. Así, la idea de seguridad, entendida como hecho colectivo, pasa a entenderse como autoaseguramiento que cada uno debe proveerse individualmente. Se debe asumir que el proyecto vital de los individuos va a estar atravesado por la incertidumbre²³ y que aquellas trayectorias profesionales lineales, estables, previsibles a largo plazo, propias del modelo de acumulación fordista, son reemplazadas por un modelo “flexible” articulado a través de proyectos que terminan y comienzan constantemente.

El emprendedor, por tanto, se configura como el nuevo sujeto político que emerge dentro de un contexto de reformulación profunda del mundo del trabajo presentándose como el contrapunto al trabajador asalariado tradicional que es considerado como una categoría caduca que entorpece el natural discurrir de la economía. A partir de ahora, todas aquellas narrativas que han acompañado al trabajador asalariado como sujeto referencial durante

23 No es nuestra intención el idealizar el modelo de regulación fordista pues somos conscientes de los elementos de opresión y alienación existentes en ese modelo. Pero para entender el estado actual del mundo del trabajo es importante la comparación entre modelos ya que esto nos permite entender el carácter histórico de estos modelos y las discontinuidades existentes entre ellos

el siglo XX se van a presentar como insuficientes para afrontar los retos presentes y futuros dentro de un contexto globalizado, tremendamente tecnologizado en donde los cambios son continuos y cada vez más rápidos. De esta forma, podríamos decir que no solo la forma de trabajar de la sociedad fordista estarían obsoletas, sino que también las subjetividades que se construyeron al calor de todo ese proceso de institucionalización del empleo. Por lo tanto, el emprendimiento hay que entenderlo como un discurso que aún relaciones de poder/saber vinculadas al economicismo, individualismo, a la libertad como forma de autosujeción, promoviendo la competitividad como faro que debe guiar nuestras acciones y al mercado como referente al que acudir para solucionar nuestros problemas. El emprendimiento es un paradigma que opera promoviendo un cambio de mentalidad que acepta, sin cuestionamiento alguno, las formas de organización del trabajo que caracterizan el mundo contemporáneo, independientemente de las vidas dañadas que pueda generar. En este proceso, se da un desplazamiento de todos aquellos valores y principios ligados con la solidaridad, lo colectivo, la interdependencia, por otros vinculados con el mundo de la empresa como el productivismo, el economicismo, la competitividad etc. Frente a la idea potencialmente negativa que puede asociarse de la figura del empresario, debido al conflicto mantenido con los trabajadores, el emprendedor abarcaría un ámbito mucho más grande y complejo, pues se presenta como una forma neutra, despolitizada, cuasi natural de interpretar el mundo social y cuya tarea principal es “remendar el tejido moral de la institución empresa” (Santos Ortega, 2014: 42).

Por lo tanto, el emprendedor no es la causa sino más bien el resultado, un resultado que, a su vez, goza de una gran capacidad performativa que, al tiempo que explica una visión del mundo basada en la empresa como epicentro de la actividad vital y el mercado como proveedor de bienestar y oportunidades, la impone como doxa, naturalizándola y ocultando la asimetría que caracteriza las relaciones de poder existentes. “Si quieres puedes”, “todo depende de ti” “los límites están en tu cabeza” son algunos de los “eslóganes” que acompañan la implementación de medidas que conllevan una degradación del trabajo, pero sobre todo una progresiva deconstrucción del empleo como lo que es, es decir, un hecho político. Si para el filósofo español Ortega, el individuo moderno era un compendio entre el yo y sus circunstancias, el sujeto dominante de la modernidad tardía aspira a ser un yo independientemente de las circunstancias que le rodean. Esta nueva ética del trabajo se promueve desde todos los lugares posibles (libros, series de televisión, conferencias, anuncios, películas) y ha llegado a adquirir una

hegemonía en nuestros imaginarios que dificulta enormemente, a pesar de la precariedad laboral experimentada en prácticamente todos los ámbitos ²⁴, su problematización. El paradigma del emprendimiento ha emergido como la nueva ética que debe guiar las acciones y el pensamiento del “buen trabajador contemporáneo”, y representa los valores y principios vertebradores del neoliberalismo, entendido como una forma de gobierno de las sociedades actuales.

Podemos identificar 4 ejes (Serrano Pascual y Fernández Rodríguez, 2018) que vertebran el discurso del emprendimiento y que lo legitiman como el único horizonte posible.

En primer lugar, nos encontramos con una narrativa épica que presenta a un prohombre exitoso cuya mentalidad es inconformista con el mundo en que se encuentra y que busca constantemente desafíos que le hagan crecer en la adversidad y avanzar hacia el futuro movido por el deseo de gozar de una mayor libertad.

En segundo lugar, el emprendimiento se presenta como un mecanismo capaz de promover y fomentar el cambio desde una óptica en la que se contrapone constantemente, así mismo, con el trabajador asalariado tradicional entendiéndolo como un vestigio residual y caduco perteneciente a un régimen, basado en colectivización de los riesgos, que ya no tiene cabida en las sociedades contemporáneas.

En tercer lugar, el emprendimiento facilita la colonización de nuestros imaginarios por la metáfora de la empresa. Esto implica hacer participar a nuestras representaciones acerca del sujeto y de la sociedad en lógicas que son características del mundo de la empresa. Así, los valores dominantes en el mundo de la empresa se vuelven los valores dominantes dentro de una sociedad a la que le cuesta, cada vez más, imaginar una realidad articulada por parámetros y principios diferentes a los del pensamiento economicista

Finalmente, el discurso sobre el emprendimiento se presenta como la solución a todos los problemas independientemente del origen que estos tengan. En momentos de fuerte incertidumbre vital para una parte importante de la población, este paradigma, ejerce como la luz al final del túnel que conseguirá resolver el desempleo, la precariedad o incluso la exclusión experimentada por colectivos como el de las mujeres.

24 La condición de autónomo, en la mayoría de los casos, conlleva una pérdida de seguridad, protección social, autoexplotación y el acceso a un salario insuficiente resultado de un contexto de competitividad extrema, donde los emprendedores compiten entre sí por ofrecer sus servicios al precio más barato posible (Santos Ortega, 2014).

Este discurso emprendedor ha permeado profundamente en el seno de las organizaciones. La noción de intraemprendedor, que adquiere una gran pluralidad terminológica (intrapreneur, entreployee, empleado proactivo), alude a una representación del cambio de paradigma que ha sufrido el mundo del trabajo durante las últimas décadas. Representa, en muchos casos, formas contemporáneas de control y disciplinamiento de los trabajadores a partir de la automotivación e individualización más radicalizada. De esta forma, si anteriormente hablábamos del poder totalizador y colonizador que posee el ideal del emprendimiento, el intraemprendedor sería la perfecta aplicación de esos nuevos valores y principios, que arrastra el paradigma del emprendimiento, dentro de la condición asalariada transformándola por completo. Así, el intraprendedor es, al mismo tiempo, un síntoma que nos ayuda a ver qué está pasando a nuestro alrededor, pero también un constructor de significado muy potente. Este concepto tiene su origen en el mundo de la empresa, en los años ochenta (Santos Ortega, 2014), al calor del surgimiento de las nuevas escuelas del management (Fernández Rodríguez, 2007) que iban imponiendo una retórica y una forma de gestión organizacional ligadas con la producción flexible. Así, podemos distinguir dos interpretaciones del concepto intraemprendedor. La primera se refiere al trabajador que emprende un negocio dentro de su propia empresa. Es decir, sería el trabajador que proactivamente piensa en cómo mejorar el negocio y que incluso aporta un capital para generar un negocio dentro del propio negocio que haga incrementar los beneficios. Por otro lado, el intraemprendedor se refiere al trabajador que se implica en la empresa a todos los niveles y actúa como si la organización le perteneciese, a pesar de mantener su condición de trabajador por cuenta ajena, esta segunda acepción es la que vamos a utilizar en nuestra investigación. Desde nuestra perspectiva el intraemprendedor responde a la idea de la empresarialización del yo, vertebradora de la gubernamentalidad neoliberal, que ha evolucionado junto con los cambios organizacionales propios del posfordismo y que tiende a reformular la relación entre el empleado y la empresa en términos colaborativos. No es solo una categoría laboral, sino que opera como un ideal normativo que representa el ethos que debe guiar la conducta de todo aquel individuo que aspire a convertirse en el “buen trabajador”. Un intraemprendedor es aquel empleado comprometido con la organización, incapaz de cuestionar las relaciones de poder, siempre dispuesto a moverse en una inestabilidad constante, automotivado, es, en definitiva, un trabajador que se implica y compromete con la organización en la que trabaja como si fuera la suya propia.

CAPÍTULO 2

DEL CONTROL EXTERNO AL TRABAJADOR AUTOMOTIVADO: NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y NUEVOS SUJETOS

"Entre los fuertes y los débiles, entre los ricos y los pobres, entre el amo y el sirviente, es la libertad la que oprime y la ley la que libera"

(Enrique Lacordaire)

"La ordenación burocrática de las relaciones económicas, el Estado de bienestar y la economía planificada, se identificó durante años con la conciencia progresista. En el momento en el que haya desaparecido todo vestigio de su presencia y la lógica del mercado se haya instalado como exclusivo principio de realidad, se mostrará en toda su radicalidad el efecto de un mundo regido por la mano invisible"

(Bilbao, 1997: 229)

Introducción

La manera en la que se nos presenta el trabajo en la actualidad, es decir, como algo más que la mera capacidad del ser humano de transformar la naturaleza que le rodea es un fenómeno relativamente reciente y que, sin duda, como constatan autores como Hannah Arent (1993) o Emile Durkheim (1985), representa una anomalía nacida de las propias entrañas del momento histórico que se conoce como “modernidad”. Así, el trabajo, bajo tal acepción, se constituyó como la principal actividad en torno a la que se construyó todo un nuevo orden social (Prieto, 2007). Por supuesto, siempre ha existido el trabajo, al igual que las personas encargadas de realizar determinadas tareas como construir palacios, trabajar la tierra etc. Pero, que la condición de trabajador asalariado, individuo que vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario, se generalizara e incluso llegase a sufrir una evolución (pasó de ser sinónimo de pobreza a la principal vía de acceso para tener a una vida digna), es un fenómeno que no se había visto nunca antes en la historia. El mercado como epicentro de la actividad social, la compra/venta de la fuerza de trabajo, el derecho laboral, el seguro por desempleo, la indemnización por accidente laboral, son resultado de hechos sociales concretos, pero, sobre todo, de las luchas de poder entre colectivos por tratar de mejorar sus condiciones de vida y de imponer su visión del mundo. Algunos de estos elementos que parecen dados y casi consustanciales a la sociedad tienen, como veremos a lo largo de este capítulo, un origen histórico el cual, debido a las transformaciones sufridas por el mundo del trabajo en la actualidad, conviene repasar para comprender mejor el proceso de deconstrucción y resignificación que está operando en torno al trabajo. Este proceso de construcción de la sociedad salarial tuvo su cristalización definitiva en el orden social conocido como fordista-keynesiano que, durante 30 años, aun respetando la institución del mercado, se caracterizaba por ofrecer, a través principalmente de la intervención del Estado y de toda una serie de instituciones sociales, una vida plagada de certidumbres articuladas a partir del empleo fijo y estable. El sujeto protagonista de este proceso fue sin duda el obrero de la “fábrica fordista” quien ya no aspiraba a derrotar al capitalismo, sino, más bien, a mantenerlo embridado de cara a mejorar su calidad de vida y garantizar unos mínimos de bienestar para él y para su familia.

En la actualidad, está teniendo lugar una crisis del concepto y estatuto del trabajador y más en general de la sociedad salarial tal y como se conformó a finales del siglo XIX. La figura del empresario, articulada en base al ideal del emprendedor, se ha situado en el

centro de nuestro imaginario colectivo y ha desplazado al trabajador asalariado como sujeto referencial del mundo del trabajo. Incluso, el trabajador asalariado, ya lo explicamos en el capítulo anterior, está siendo sustituido por la figura del intraemprendedor como nuevo sujeto político impulsado por unas regulaciones éticas del trabajo totalmente diferentes a las del trabajador industrial. Por lo tanto, a lo largo de este apartado repasaremos cual ha sido la evolución de esa anomalía histórica llamada trabajo/empleo desde su “origen” en la mente de los liberales del siglo XVIII hasta su transformación y asentamiento durante el siglo XX y su actual crisis, que hoy estamos viviendo intensamente. Finalmente, en la segunda parte de este capítulo, analizamos la evolución que han experimentado los mecanismos utilizados por las organizaciones para disciplinar y controlar a los trabajadores, desde los orígenes del capitalismo hasta la actualidad, y su importancia en la conformación de subjetividades funcionales a los intereses concretos de cada etapa histórica.

2.1. El individuo estable y seguro como modelo referencial de la sociedad asalariada

2.1.1. El trabajo en las sociedades premodernas:

El trabajo en las sociedades premodernas no ocupaba la centralidad que adquiriría siglos después, en forma de trabajo regulado, es decir, como empleo, dentro del orden social existente. Así, el significado que el concepto de trabajo poseía, en algunos casos no estaba definido totalmente, y, en otros, era tratado como una actividad marginal, o indigna. Dominique Méda (1998) considera complicado hablar de trabajo en relación a las actividades realizadas tanto en las sociedades llamadas primitivas como en las sociedades grecolatinas clásicas. En el primer tipo de sociedad, la sociedad primitiva, el trabajo existía como mera tarea reproductora de la existencia material del grupo, es decir, tenía una importancia evidente para la supervivencia del grupo, pero más allá de eso no gozaba de especial relevancia ni era el eje articulador de los vínculos sociales (Prieto, 2000) característicos del trabajo en los órdenes sociales posteriores al siglo XVIII. De hecho, factores como el parentesco disfrutaban de una mayor relevancia a la hora de organizar y ordenar el lugar ocupado por cada uno de los miembros pertenecientes a esa sociedad.

En el caso de la Grecia y Roma clásicas sí se puede hablar de un reconocimiento de la actividad trabajo, aunque no es posible encontrar una definición exacta ni uniforme, pues las actividades que abarcan este concepto son muy variadas y diferentes. Al mismo tiempo no podemos hablar de una uniformidad constante en el tiempo sobre la concepción del trabajo, ya que varió en función del periodo histórico. En la Grecia antigua hasta el siglo IV a.C., el trabajo era considerado como parte consustancial de la naturaleza humana y campesinos libres y artesanos gozaban de cierto reconocimiento social. Pero, con la generalización de la esclavitud, el trabajo, especialmente el manual, empezó a asociarse con la falta de libertad y con la indignidad sufriendo un proceso de notable devaluación social. Dicha actividad va a ser considerada como degradante, impropia de ciudadanos libres,²⁵ y estará reservada para aquellos que ocupaban los escalafones más bajos dentro de la organización social, es decir, esclavos y mujeres. En el caso de la Roma clásica, cuya concepción sobre el trabajo esta netamente influenciada por la Grecia antigua, se oponen ciudadanía y libertad a trabajo y trabajadores (Kohler y Martin, 2005).

Finalmente, durante la Edad Media, la actividad laboral fue concebida como vil y poco digna, y era desempeñada, principalmente, por los siervos o laborantes, a los que se les reconocía la naturaleza de persona y no de cosa²⁶. En el caso del gremio²⁷ si bien es cierto que gozaban de una protección y libertad mayores en comparación con los laborantes, las actividades realizadas por sus miembros seguían siendo consideradas viles (Montoya Melgar, 2017) y no gozaban ni mucho menos del reconocimiento social que adquirió el trabajo asalariado más de un siglo después.

25 Hannah Arendt diferencia tres tipos de actividades. En primer lugar, las tareas realizadas por los estadistas y las profesiones de utilidad pública (arquitectura, medicina, agricultura) que las cataloga como ocupaciones liberales. El segundo tipo, radicalmente diferente a las liberales, son los oficios (carnicero, pescadero etc.), que son categorizados como actividades inapropiadas para un ciudadano completo (de hecho, cuanto mayor utilidad tenga ese oficio peor valorado está). Y, finalmente, hay una tercera categoría en la que se remuneran el esfuerzo y la fatiga (las operae) diferenciadas del opus, la mera actividad en la que señala que el “el propio salario es señal de esclavitud” (Arendt, 1993:105-106).

26 Recordemos que, en la Roma clásica, la palabra utilizada para definir a los esclavos era de instrumenti vocali, algo así como instrumentos, herramientas, pero con capacidad para hablar. Es decir, los esclavos, eran concebidos como cosas más que como personas.

27 “Es el hecho de formar parte de cuerpos sociales reglamentados internamente y reconocidos como tales en el orden público y político, como es el caso de los gremios, lo que salva a ciertos trabajadores de ocupar el último lugar en el orden social” (Prieto, 2000: 32). Los gremios empiezan a dar las primeras señales de lo que implica una regulación pública y la importancia de ésta a la hora de desindividualizar las relaciones laborales y colectivizar los riesgos.

En definitiva, el trabajo en las sociedades premodernas tiene dos características fundamentales. En primer lugar, es una actividad realizada por personas que no gozan ni de libertad jurídica ni de libertad de movimiento, es decir, es trabajo involuntario. En segundo lugar, el trabajo es concebido como algo vil, indigno, poco virtuoso y reservado para los individuos con menor estatus dentro de cada uno de los órdenes sociales citados anteriormente: los esclavos del mundo grecorromano o los siervos del Antiguo Régimen.

Así, la evolución semántica del concepto trabajo, que hemos repasado en las líneas anteriores, nos ayuda a comprender mejor como las diferentes formas de nombrar al trabajo históricamente son siempre el resultado de luchas sociales (libres y esclavos; siervos y nobles; mujeres y hombres; etc) y que las acepciones adoptadas en cada época dependen del papel que éstas tengan para el grupo hegemónico. Es decir, las ideas de la clase dominante son las ideas dominantes en cada época (Marx y Engels, 2014). El origen etimológico de la palabra trabajar proviene del latín *tripaliare* (torturar) que hace referencia a su vez al *tripalium*, (instrumento de tortura utilizado en la roma clásica) y que nos ayuda a comprender la dimensión política del concepto.

Las palabras con las que nos comunicamos y nombramos la realidad no son neutrales, tienen un carácter político y, por tanto, reflejan las luchas de poder existentes y pueden conformar, gracias a su dimensión performativa, marcos interpretativos que se nos presentan como naturales. “El lenguaje, no es solo vocabulario o palabras, sino que es una forma global de comprensión de cómo funciona el mundo y de qué lugar ocupa uno en él y, por tanto, no se limita a transmitir los significados de la realidad, sino que toma parte activa en su creación” (Cabrera Acosta, 2002: 264). De esta forma, al adoptar un lenguaje concreto estamos adoptando también una perspectiva sobre el hecho que queremos describir. Esto explicaría las luchas que históricamente han tenido lugar en el seno del mundo del trabajo por nombrar sus diferentes elementos y que se extienden hasta nuestros días, donde, como hemos visto anteriormente, los diferentes grupos sociales intentan problematizar o naturalizar la noción misma de trabajo.

2.1.2. El proyecto liberal-moderno:

El problema de la cuestión social que, desde el siglo XVI amenazaba la convivencia, se incrementó dramáticamente durante los siglos posteriores hasta generar un desequilibrio

prácticamente insostenible a finales del siglo XVIII (Castel, 1997). Cuentan las crónicas de la época que turbas masivas de vagabundos se extendían y se agolpaban a las puertas de las ciudades haciendo peligrar la convivencia, y, sobre todo, el orden social vigente que, como vendrían a denunciar algunos de los liberales más brillantes de la época, era incapaz de solventar el problema de la pobreza masiva. De esta forma, se fue concibiendo paulatinamente un modelo de sociedad diferente que, situando al trabajo en el centro, prometía acabar con el problema de la cuestión social y proveer de recursos casi inagotables a la incipiente industria fabril que comenzaba a despertar. El nuevo orden social²⁸ implicaba formas diferentes de concebir la sociedad, a los individuos que la formaban y la relación de estos últimos con la naturaleza que les rodeaba. Así, se da un desplazamiento desde una sociedad muy jerarquizada, constituida por individuos dependientes, (siervos de la gleba), que concebía la naturaleza como obra divina, a una sociedad formada por individuos libres, autónomos y soberanos donde la naturaleza se convierte en un instrumento al servicio del proyecto de progreso social que se estaba construyendo (Bilbao, 1997; Prieto 2000). El proyecto liberal-moderno encontró en el trabajo la piedra filosofal que durante tanto tiempo se había estado buscando (Castel, 1997), y lo reformuló vinculándolo, por vez primera en la historia, con la generación de riqueza²⁹. Por otro lado, se irá abandonando, progresivamente, la concepción del trabajo como algo vil o como una condena divina, dominante en los órdenes sociales anteriores, para reformularlo como un actividad vinculada al progreso y dotada de cierta nobleza. Paralelamente a este proceso se le otorgará al trabajo una centralidad dentro del ordenamiento social sin precedentes históricos, de manera que, solo aquellas tareas realizadas a cambio de un salario y coordinadas por el mercado serán consideradas trabajo a partir de ahora.

28 Esta etapa dentro del capitalismo ha sido nombrada de diferentes maneras, no siendo éstas necesariamente excluyentes, en función de aquellos aspectos que diversos autores consideran como más representativos. Fernando Diez Rodríguez (2014) habla de sociedad ocupada, haciendo referencia a lo anómalo del desempleo en un momento histórico caracterizado, entre otras cosas, por una masa de población ocupada en diferentes “trabajos” sin una regulación bien definida. Robert Castel (1997) habla de la modernidad liberal haciendo referencia al cambio de valores y a una nueva teoría normativa que fueron el germen de un orden social diferente generado desde finales del siglo XIX.

29 Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones” (Smith, 2011) subraya la portentosa novedad que implicó la división social del trabajo y como sus mecanismos fueron capaces de generar y multiplicar la riqueza y de distribuirla hasta llegar a los estratos más bajos de la sociedad.

Junto con la novedosa centralidad otorgada al trabajo, y proclamada por los intelectuales de la ilustración, tiene lugar la liberación jurídica de los individuos que pasarán de ser siervos a ser reconocidos como individuos libres con plena libertad de movimiento, posibilitando la intercambiabilidad de los individuos en un mercado de trabajo en el que ya no se van a comprar y vender a las personas, como ocurría en los mercados de esclavos, sino su capacidad de trabajo, es decir, su fuerza de trabajo (Marx, 1999). Este concepto es clave para entender la ruptura que supuso el nuevo orden social emergente con respecto a las formas de sociedad precedentes, ya que la reproducción material del trabajador recaerá, bajo estas nuevas condiciones sociales, sobre el propio trabajador que deberá utilizar su salario para ello. Esta liberación y sus implicaciones, sin precedentes antes en la historia³⁰, permitirá, entre otras cosas, una movilidad social basada, principalmente, en el mérito y la suerte de cada individuo, y supondrá una desprotección ligada a la venta de la fuerza de trabajo como condición para existir (Prieto, 2000). Paralelamente a estos acontecimientos tiene lugar una reformulación del mercado como institución que le va a convertir en el principal mecanismo de movilización, valorización y uso de las capacidades productivas de las poblaciones (Riesco Sanz, 2012). A partir de ahora, toda la organización social girará en torno a un mercado cuyas lógicas se naturalizarán adquiriendo una categoría “casi divina” dentro de una sociedad que parecía haber encontrado un nuevo Dios único. Por lo tanto, podemos afirmar que el orden social liberal-moderno se construye, principalmente, en base a una masa de individuos, jurídicamente libres, que van a convertirse en productores, y en un mercado que, redefinido como el principal mecanismo de coordinación social, conectará, a través del intercambio, a todos los individuos de la sociedad³¹.

30 Robert Owen, el primer empresario y filósofo galés, llegó a hacerse con una masa salarial en su empresa que alcanzó los 3000 trabajadores. Este dato, si lo comparamos con la ley de gremios que hasta entonces permitía un máximo de 7 miembros por taller (Escotado, 2013) nos ayuda a comprender todavía mejor la dimensión del cambio que supuso la liberación jurídica y de movimiento de las personas.

31 Uno de los análisis más interesantes de este proceso lo encontramos en la obra de Karl Polanyi (1989) quien profundiza en el carácter tan convulso que tuvieron estos hechos en los que se produce el paso de las sociedades con mercado a las sociedades de mercado donde la mercantilización de las bases materiales de la subsistencia humana generó enormes inestabilidades económicas que debilitaron los vínculos sociales existentes.

El nuevo régimen liberal-moderno va a fomentar un sujeto político radicalmente diferente con tres características principales: soberanía, autonomía y racionalidad. En primer lugar, si en el Antiguo régimen la soberanía descansaba sobre los hombros del monarca, cuya legitimidad provenía de un designio divino, el sujeto del proyecto liberal será portador de toda una serie de derechos y deberes, al menos en teoría, y se constituirá como categoría central de este orden social naciente que irá desterrando cada vez más la idea de comunidad social dominante durante la época medieval (Bilbao, 1993). El sujeto liberal, desde esta perspectiva, es soberano porque no estaría sometido al gobierno político de ninguna otra persona más que a la de sí mismo.

En segundo lugar, el sujeto es autónomo y libre. El lugar de nacimiento o el parentesco dejarán de ser entendidos como determinantes y perderán relevancia a la hora de explicar la trayectoria vital de las personas. En su lugar, se confiará en la capacidad de cada persona, a través del trabajo, para progresar en la vida. El sujeto liberal es libre y autónomo porque tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones de manera independiente sin estar determinado por variables jurídicas, familiares, económicas etc³². El futuro no está escrito para el sujeto liberal-moderno, cada persona lo escribe individualmente. Finalmente, el sujeto liberal es racional (*homo economicus*) porque tiene la capacidad para orientar su comportamiento en base a las decisiones tomadas racionalmente calculando las posibilidades existentes entre los fines deseados y los medios disponibles para lograrlos.

Estos tres elementos característicos del sujeto moderno liberal se articulan a partir de los postulados filosóficos planteados por Hume, recogidos posteriormente por Adam Smith, con una clara orientación hacia la nueva economía política. Así, la libertad, desde la óptica del proyecto liberal, es, principalmente, la ausencia de restricciones o de coacción a la acción³³ de los individuos (Bilbao, 1997). En la obra de Thomas Hobbes y Adam Smith encontramos dos criterios totalmente contrapuestos a la hora de entender la dialéctica entre individuo y sociedad que nos permite comprender con mayor exactitud las profundas diferencias entre los dos sistemas citados anteriormente. El primero representa, a través de la metáfora del monstruo bíblico “El Leviatán”, la visión de una sociedad sometida por el poder irrestricto de un Estado absolutista que ordena la vida de sus

³³ Es el principio del *laissez faire, laissez passer*, que se construye por oposición a las profundas restricciones existentes en el Antiguo Régimen.

ciudadanos y limita la acción de éstos en prácticamente todos los ámbitos. Desde este punto de vista los individuos orientan su acción en base a la naturaleza de sus pasiones lo que llevaría a un estado salvaje donde es necesario un poder superior, que nace de la propia sociedad y por lo tanto tiene una raíz política, que ordene y regule las relaciones entre las personas. Para Hobbes “el hombre es un lobo para el hombre” (Hobbes, 2017) que necesita de la intervención de un poder externo que ponga orden allí donde lo natural es el desorden. En contraposición a Hobbes, el economista y filósofo escocés utiliza la metáfora de la mano invisible (Smith, 2011) para desarrollar la idea de una sociedad auto-regulada que, a través del inmanente interés particular, “egoísta”, de cada persona, y de la regulación libre de sus interacciones a través del mercado, tiene la capacidad de coordinarse por sí misma. Sin embargo, ambos autores coinciden, y esto es muy importante, ya que nos indica la constatación de una nueva cosmovisión, en enfocar su búsqueda dentro de la naturaleza rompiendo, al igual que harán científicos como Isaac Newton o Galileo Galilei, con la tendencia de buscar la explicación de lo que sucede en la sociedad a partir de elementos externos y superiores a la propia sociedad como había instaurado la tradición aristotélica y su idea del motor inmóvil.

En el orden liberal, expuesto por Smith, el Estado debe ejercer como administrador de una sociedad que funciona de manera autónoma, por lo que su intervención debe limitarse a la solución de posibles distorsiones al libre mercado y a la competencia como pueden ser la generación de monopolios. A partir de esta última concepción se va a vertebrar el proyecto liberal moderno constituido por individuos soberanos, libres, racionales e iguales en términos jurídicos. Esta idea de igualdad entre los individuos se materializa en la metáfora del contrato, entendido en términos civilistas, es decir, como contrato de prestación de servicios donde dos partes acuerdan una serie de condiciones que deberán respetar. Esta perspectiva se extenderá al contrato de trabajo, que como tal no existe, estableciendo el libre³⁴ intercambio/venta entre la capacidad de trabajo de una persona (fuerza de trabajo) y el salario proveído por otra. El salario desde la perspectiva liberal, que como veremos más adelante será cuestionada y en parte desmercantilizada, es el precio de la mercancía fuerza de trabajo determinado por el juego de la oferta y la demanda. Esta forma de entender la relación entre los individuos a través de un contrato de servicios es la que mejor explica el concepto de libertad manejado por el proyecto

34 Marx habla de la ficción del contrato libre, ya que es la necesidad de supervivencia la que, en último término, lleva al trabajador a trabajar por un salario (Marx, 1975).

liberal y que se caracteriza por la visión de una sociedad formada por individuos que se relacionan a través del intercambio de mercancías en un mercado que determinará el valor de cada persona y su lugar en la sociedad³⁵.

De esta forma paulatinamente la modernidad liberal irá deshaciéndose de las limitaciones que la naturaleza había impuesto hasta ese momento y se dejará, paradójicamente, encadenar por las leyes de la economía política que mercantilizará las relaciones entre individuos. Al mismo tiempo, se asentará una concepción sobre la protección de los más pobres, según lo señala Malthus, entendida como el origen mismo de su situación de pobreza (Bilbao, 1997), y cuya única solución reside en organizar la vida de las personas en base a los principios constitutivos de la economía política. Finalmente, la propia concepción del mercado como un mecanismo perfectamente organizado e incapaz de generar desequilibrios por sí mismo implicará la problematización de fenómenos sociales como el desempleo en base a factores extralaborales (demográficos o de reproducción)³⁶.

2.1.3. El surgimiento de la sociedad salarial y sus mecanismos:

A lo largo de prácticamente todo el siglo XIX el proyecto liberal fue asentándose en las principales ciudades europeas junto con su particular forma de entender y concebir las relaciones sociales, sin embargo, la experiencia liberal, no tuvo el resultado esperado por los intelectuales que habían ayudado a construirlo. Apuntábamos al comienzo del capítulo que el trabajo asalariado junto con el mercado y la libertad jurídica y de movilidad de los individuos pareció erigirse como la solución a la cuestión social que había azotado Europa desde el siglo XVI. Paradójicamente el proyecto liberal que, si bien es cierto, ayudó a aliviar la pobreza generalizada de las sociedades del Antiguo Régimen, provocó también la creación de una nueva cuestión social a través, principalmente, de la pauperización de ese grupo de personas cada vez más numerosos, los trabajadores asalariados. Esto

35 Adam Smith confiaba en que individuos libres guiados por su propio interés “activarían” la inmanencia del intercambio, presente en todo ser humano, que daría como resultado un orden social regulado a través de los egoísmos individuales de los productores/consumidores (Smith, 2011).

36 Como veremos más adelante durante el siglo XIX el factor moral, entendido como la no disposición a trabajar, cobrará mucha importancia para explicar el fenómeno del desempleo (Martínez Sordoni, 2016), que, curiosamente, es un argumento utilizado habitualmente desde determinados sectores, en la actualidad, para explicar dicho fenómeno.

significó una transformación social sin precedentes que terminaría con la institucionalización del trabajo asalariado, convirtiéndolo en empleo, y una recategorización profunda de la noción de individuo notablemente alejada de la que proponía el proyecto liberal.

Se pueden señalar dos factores especialmente relevantes que, de manera imprevista, abonaron el terreno para lo que posteriormente Karl Polanyi (1989) denominó “la gran transformación” que culminaría con la adquisición de un reconocimiento social y una centralidad real, por parte del trabajador, nunca antes experimentada. En primer lugar, la liberación jurídica, que tuvo lugar dentro del marco de nuevo del orden liberal, había generado un “ejército” de trabajadores enormemente desprotegidos ante las leyes de un mercado carente de restricciones o contrapesos. Es decir, con la consolidación de las sociedades de mercado el trabajador fue reducido, puramente, a una mercancía, que, desprovista de cualquier anclaje, se encontraba atrapada entre el juego de la oferta y la demanda dentro de un contexto que le hacía muy vulnerable. Por lo tanto, el resultado de la aplicación de los principios del proyecto liberal terminó generando una pobreza generalizada, especialmente entre los trabajadores asalariados, igual o incluso superior, aunque con características diferentes, a la que se había desarrollado en el Antiguo Régimen. Como consecuencia se generó una nueva cuestión social³⁷, la obrera. La condición de asalariado fue durante muchos años rechazada frontalmente por las poblaciones, ya que, se vinculaba con la miseria, con una nueva forma de esclavitud y con la pobreza. Castel lo explica de la siguiente manera:

“Se era un asalariado cuando uno no era nada y no tenía nada para intercambiar, salvo la fuerza de su brazo. Se caía en el asalariado como degradación del propio estado: las víctimas eran el artesano arruinado, el campesino feudal al que su tierra ya no le daba de comer, el compañero que había dejado de ser aprendiz y no podía convertirse en maestro...Estar o caer en el salariado era instalarse en la dependencia, quedar condenado a vivir al día, encontrarse en las manos de la necesidad” (Castel, 1997: 13).

37 La toma de conciencia del núcleo de la cuestión social tendrá lugar a partir de la segunda década del siglo XIX gracias, en parte, al descubrimiento del pauperismo. Desde entonces se va a visibilizar la miseria a la que estaban condenadas masas ingentes de trabajadores y se va a establecer una relación directa entre esta miseria y la industrialización que había llegado de la mano de la modernidad. No obstante, las facciones liberales y conservadoras se negarán a reconocer el origen político de esta cuestión y tratarán de combatirlo a través de medidas de paternalismo patronal o filantrópico (Castel, 2008).

En segundo lugar, el proceso de pauperización al que fue sometida a la clase trabajadora durante la extensión del proyecto liberal muestra que la supuesta centralidad e importancia del trabajo, entendido como motor de la sociedad, y de los trabajadores promulgada por el liberalismo clásico no tuvieron una aplicación práctica real. Es cierto que el trabajo se había convertido en el elemento clave que convertiría a los vagabundos en productores, pero el discurso liberal demostró estar enfocado, principalmente, en ensalzar la importancia social del trabajo en términos abstractos, nunca en términos concretos. Como consecuencia durante prácticamente todo el siglo XIX los trabajadores asalariados fueron adquiriendo una mayor conciencia de la importancia que tenían dentro del proceso productivo y no tardaron en reclamar unas mejores condiciones laborales y de vida³⁸. ¿Por qué tenían que someterse a unas condiciones laborales que le condenaba a una vida de precariedad e indignidad cuando los dos factores más importantes del proceso, el trabajo y el trabajador, emanaban directamente de ellos? Al mismo tiempo que esta toma de conciencia iba extendiéndose por las fábricas los trabajadores comenzarán a construir su identidad colectiva e individual en torno a esa actividad, el trabajo, que durante tantos años había sido sinónimo de explotación y pobreza. A partir de este momento “los trabajadores reclamaran el derecho al trabajo en sí mismo, el derecho a realizarlo en buenas condiciones y el derecho a ser reconocidos en tanto que trabajadores” (Prieto, 2000: 26). Es todo un fenómeno histórico el hecho de que el mismo instrumento que había sido rechazado y condenado por los trabajadores se transformase ahora en el principal mecanismo para alcanzar el ideal de una vida digna para uno mismo y para su familia.

Así, todas estas transformaciones sociales generaron importantes conflictos laborales que se extendieron rápidamente por las principales ciudades europeas amenazando la estabilidad de un orden social cuyos postulados más importantes parecían resquebrajarse por momentos. De esta manera, el recién consolidado movimiento obrero tendrá que elegir entre llevar a cabo un proyecto revolucionario de ruptura completa con el orden social anterior, o emprender una vía reformista basada en la regulación política. Finalmente, la reforma desplazará a la revolución y comenzará un proceso de desmercantilización progresiva de determinados aspectos del mundo del trabajo que

38 Marx y Engels, Bakunin, Proudhon, Kropotkin son algunos de los autores que se hicieron eco de la situación de precariedad e injusticia a la que se enfrentaba la clase trabajadora del siglo XIX, al mismo tiempo que les dieron unas bases teóricas para ayudar a entender lo que estaba pasando.

ayudarán, esta vez con un mayor éxito, a paliar la cuestión social generada por un orden liberal basado en el libre mercado y en una sociedad extremadamente mercantilizada.

A continuación, abordaremos los diferentes mecanismos que han promovido la ruptura con el orden liberal y que serán las bases para la consolidación, a lo largo del siglo XX, de un nuevo orden social que hizo que el trabajo, como actividad, se convirtiese en empleo, como norma social³⁹. Así, la nueva sociedad salarial va a conformarse sobre dos pilares fundamentalmente: el derecho del trabajo y el derecho a la seguridad social. El primero desplazará los principios contractuales liberales imperantes cuestionando⁴⁰ la concepción del individuo autónomo, soberano y racional sobre la que se había articulado el orden social anterior. En su lugar emerge la idea de un sujeto socialmente determinado, sujeto heterónomo, que facilitará una comprensión de la relación asalariada en términos de desigualdad. El segundo impondrá una solidaridad entre las dos partes, empleador y empleado, con el objetivo de garantizar la seguridad del trabajador frente a los riesgos que puedan darse durante su desempeño profesional (Supiot, 1997), de manera que, a partir de este momento, el riesgo dejará de ser entendido en términos individuales y pasará a ser colectivizado a través de diferentes mecanismos de solidaridad colectiva. Estos cambios ayudaron a reconocer la incapacidad del mercado para solucionar las situaciones de vulnerabilidad y desigualdad existentes, asumiendo que, en muchas ocasiones, las generaba⁴¹ (Bilbao, 1997). Por lo tanto, esta nueva concepción de los individuos como sujetos heterónomos va a visibilizar la dimensión estructural de fenómenos sociales como

39 La norma social del empleo nos dice qué es lo que tenemos que hacer y de qué forma para conformar una sociedad ordenada (Santamaría López, 2011).

40 Al mismo tiempo que estos cambios tienen lugar se cuestionarán los principios que habían vertebrado el discurso de la economía política hasta el momento. Poco a poco se comenzará a problematizar los principios de una disciplina que se habían presentado como una doxa inmanente e incuestionable. No por casualidad la obra cumbre de Carlos Marx “El Capital” se subtitula “crítica de la economía política”, ya que la obra de Marx es, en una buena medida, una revisión y crítica de los principios económico políticos sostenidos en los textos de David Ricardo, Adam Smith etc.

41 Esta “nueva” concepción de los individuos tendrá su reflejo en el Estado Asistencial que, como veremos más adelante, tiene como objetivo paliar las carencias y las desprotecciones generadas por el modelo liberal de espontaneidad de mercado, a través de la regulación e intervención, respetando el papel central del mercado como institución reguladora de la economía.

la pobreza, el desempleo o la enfermedad cuestionado aquellos análisis con perspectivas individualizadoras y centrados en los pobres, desempleados, enfermos etc.

Vinculado a la idea del individuo socialmente determinado se exigirá, a través de toda una serie de regulaciones⁴², la protección en el ámbito del trabajo, no solo de aquellas personas que habían sido consideradas más vulnerables históricamente, como las mujeres y los niños, sino también de cualquier varón adulto. Es decir, se reconocerá la situación de vulnerabilidad y dependencia del sujeto del trabajo que en el orden anterior había sido invisibilizada. Así, a partir de este momento, la protección del trabajador no va a ser definida por la voluntariedad de las partes implicadas en la firma del contrato, sino que será una obligación que debía ser asumida por el trabajador, pero sobre todo por el patrón. De esta manera, la voluntad de las partes implicadas se subsume a una regulación externa, pública, que predomina sobre ella.

El contrato de trabajo representa la materialización más evidente del fracaso que había implicado el proyecto liberal, ya que desplaza al contrato de servicios, dominante durante la etapa anterior, y pone en evidencia que un trato de igualdad dirigido a colectivos que políticamente son desiguales termina perjudicando enormemente a los más vulnerables. Por ello, el contrato de trabajo se conforma como una regulación que actúa de manera “desigual” ante individuos que guardan enormes diferencias entre sí⁴³. De otra parte, el derecho civil, que como habíamos subrayado anteriormente era la única norma reguladora de la relación entre el contratante y el vendedor de la fuerza de trabajo, va a ser sustituido por el derecho laboral⁴⁴. El derecho laboral implica que el Estado y los poderes públicos

42 La ley de accidentes del trabajo, que surgió paralelamente en Inglaterra (1898) Francia (1896) y España (1900) (Prieto, 2000), demuestra, a partir del estudio de este hecho social, como la sociedad salarial se generalizará a través de reformas políticas y como la concepción del centro de trabajo, del trabajador y del empresario se reformularán profundamente rompiendo con lo establecido en el orden social anterior.

43 En las primeras páginas de los manuscritos filosóficos de París, Marx cuestiona la libertad e igualdad existente entre los capitalistas y los obreros argumentando que el trabajador necesita del salario para poder sobrevivir, mientras que el capitalista puede elegir entre un ejército de reserva aquellos obreros que ofrezcan unas condiciones más ventajosas para su contratación (Marx, 1975).

44 El profesor Montoya Melgar (2017: 32) lo explica de esta manera: “La expresión derecho social con que fue nombrado en un comienzo el derecho del trabajo, es en contraposición a los códigos del siglo XIX, ya que, yendo más allá del simple designio de poner orden en las relaciones entre individuos iguales, sería una más de las medidas destinadas a resolver la cuestión social, pero sobre todo la desigual distribución del poder y la riqueza en el sistema social”.

pueden “acceder” al centro de trabajo por primera vez para regular las situaciones que allí se dan, estableciendo un marco legislativo de obligado cumplimiento. Las condiciones de trabajo (duración de la jornada, tiempo de descanso, salarios, seguridad e higiene laboral, estabilidad en el empleo), las condiciones de vida (seguros sociales), la regulación de las relaciones laborales (resolución de conflictos y elaboración de marcos para convenios colectivos) la regulación sobre el cumplimiento de la normativa laboral (órganos públicos de control) y finalmente la regulación del mercado de trabajo (legislación referente a la política de empleo) serán los ámbitos sobre los que actúe el derecho laboral (Aizpuru y Rivera, 1994). Estas reformas con el paso del tiempo se generalizarán y afectarán también a las personas que, aun no trabajando, mujeres, niños, ancianos, se encuentran en una situación de dependencia respecto de la persona que trabaja (“varón ganapán”).

El principal punto en común de estas reformas será el de reconocer el principio de subordinación limitada del empleado respecto del empleador en el centro de trabajo, y el reconocimiento de la responsabilidad jurídica, económica y social del empleador con respecto al trabajador asalariado⁴⁵. El empleador, a partir de ahora, “no podrá desentenderse de la suerte de sus trabajadores” (Riesco Sanz, 2012: 138) y el trabajador deberá someterse a la disciplina de la fábrica, pero ya amparado por un marco legal que hará algo más igualitaria la relación laboral. Llegados a este punto las relaciones laborales van a adquirir un importante rasgo antropomórfico al visibilizar la existencia de los dos sujetos claves, el obrero y el patrón, en el proceso productivo (Bilbao, 1997). A su vez, se reconocerá la desigualdad existente, tanto en términos materiales, riqueza y propiedad de los medios de producción, como de autoridad y de poder entre estas dos categorías sociales, inexistentes en el análisis propuesto por el orden liberal. Por tanto, si la relación entre las personas pertenecientes a estas dos categorías sociales se encuentra atravesada por la desigualdad, se deberá intervenir para paliar este hecho. La visión antropomórfica de las relaciones laborales facilitará una perspectiva que articula una gramática de explotadores y explotados que, como subrayamos en el capítulo anterior, se irá disolviendo durante el orden social flexible en pos de perspectivas que, de nuevo, volverán a individualizar al sujeto y a problematizar su subjetividad.

45 Aspectos como el cumplimiento de la jornada laboral por parte del empleado, o el pago de los seguros sociales por parte del empresario ejemplifican los hechos señalados en el texto.

Es una obligación por parte de la sociedad ayudar a reducir los riesgos laborales que no son responsabilidad del individuo, sino que, tienen una dimensión social que se debe contener a través de la protección de los trabajadores etc. La sociedad salarial es también una sociedad de la protección que, a través de reformas y regulaciones, combatirá el estado de incertidumbre al que se enfrentaban las poblaciones durante el proyecto liberal. La inseguridad de no saber que devendrá el futuro, ni siquiera el futuro más inmediato, junto con la inseguridad social, que implica no poseer los recursos necesarios para afrontar los riesgos sociales, son señas de identidad del orden liberal que, con la regulación del estatuto del empleo, van a verse reducidas de manera muy significativa. Por lo tanto, los miembros de la sociedad salarial van a tener acceso de manera masiva, por primera vez en la historia, a “la propiedad social” entendida como “la producción de equivalentes sociales de las protecciones que antes estaban dadas sólo por la propiedad privada” (Castel, 2008: 43). Finalmente, el obrero colectivo va a convertirse en el representante de la ciudadanía social a través del sindicato. Los acuerdos de los sindicatos van a tener un carácter público, en forma de convenio colectivo, que será de obligado cumplimiento para las dos partes, y se convertirá en “el interlocutor natural de los órganos de gobierno para definir y establecer los derechos del trabajador-ciudadano” (Prieto, 2000). Por otro lado, el salario, que desde la visión liberal había sido tratado en términos civilistas, entendido como resultado del libre juego entre oferta y demanda, pasa a comprenderse desde una perspectiva social. El salario debe ser suficiente para mantener al trabajador por encima de un nivel de subsistencia y permitirle recuperar las energías gastadas en la jornada laboral para que pueda volver a trabajar al día siguiente. Pero también debe garantizar el bienestar de las personas a cargo del trabajador (mujer, hijos), por lo que, si bien habrá un rango abierto a la negociación, los salarios partirán de lo estipulado en los convenios colectivos. De esta manera, se irán desmercantilizando muchos aspectos que antes estaban sometidos a las leyes del mercado y que nos indican el paso hacia una sociedad del empleo que hace del estatus salarial una norma social.

Por lo tanto, solo desde esta nueva perspectiva de individuos socialmente determinados, heterónomos y vulnerables, es posible comprender la incorporación de toda una serie de derechos (negociación colectiva, salud, tiempo libre) e instituciones (derecho laboral, seguridad social, sistema público de pensiones) a un orden social que pretendía paliar los riesgos y las calamidades que durante mucho tiempo se habían asociado al trabajo asalariado. Con el tiempo, estas transformaciones consiguieron sustituir, aunque siempre

de manera inacabada, una sociedad basada en el riesgo y la responsabilidad individual, por una sociedad de la seguridad donde el trabajo fijo, estable, proveedor de unos derechos extensibles a toda la ciudadanía en su conjunto, se convertía en la norma y en donde los sujetos, estuviesen, directa o indirectamente, ligados al mundo del trabajo, se convertían en ciudadanos. Por tanto, estas reformas resemantizan al trabajo y lo convierten en empleo que, como apunta Castel, es “un estado dotado de un estatuto que incluye garantías no mercantiles como el derecho a un salario mínimo, las protecciones del derecho laboral, la cobertura por accidentes, por enfermedad, el derecho a la jubilación o retiro” (Castel, 2008: 42). Es decir, toda una revolución que dará la vuelta al proyecto de sociedad liberal colocando al trabajo y a los trabajadores, entendidos como sujetos heterónomos, en el centro de este nuevo orden social.

2.1.4. El asalariado como sujeto referencial del mundo del trabajo industrial:

A lo largo de las páginas anteriores hemos analizado como el proyecto liberal moderno, que se pretendía una solución verdaderamente revolucionaria para los problemas de miseria y pobreza que asediaban a las sociedades europeas desde hacía algunos siglos, resultó incapaz de articular un modelo socioeconómico que erradicara la pobreza. De hecho, la pobreza se mantuvo e incluso se incrementó adquiriendo ahora el rostro de los miembros de la naciente clase obrera. La inexistencia de mecanismos colectivos con los que protegerse ante los riesgos que implicaba un mercado en constante cambio provocaba inseguridad en aquellos que, por su condición económica, eran incapaces de proveerse de un seguro privado. Por lo tanto, el proyecto liberal moderno terminó perpetuando “un estado de inseguridad social permanente que afectaba a la mayor parte de las categorías populares” (Castel, 2008: 40) generando una masa de individuos dependientes y absolutamente desprotegidos.

La sociedad que se proyecta a partir del fracaso de la sociedad liberal, caracterizada por la inseguridad, la incertidumbre y la desprotección, es una sociedad que se articulará en torno a la idea de la protección desplazando la idea de falta individual por la de riesgo social. Al mismo tiempo se construye toda una serie de mecanismos colectivos para lidiar con este fenómeno que es problematizado y entendido como hecho político. De esta forma, el riesgo se entiende como un problema colectivo cuya solución pasa por la

creación de mecanismos de protección sociales. Por otro lado, desarrollado como las luchas del movimiento obrero reivindicaron una mejora de las condiciones de trabajo y vida, un reconocimiento del papel central que desempeñaban en este nuevo orden social y que, en última instancia, exigía una reformulación de las relaciones entre el patrón y los trabajadores que reconociese la desigualdad intrínseca que la atraviesa. Pero, sin lugar a duda, el actor que incorporó todas estas demandas y fue clave para poder desarrollarlas fue el Estado Social. Dicho Estado se conformó como una pieza clave para la construcción de una sociedad basada en la movilización de un seguro colectivo que no se conformaba con asegurar la supervivencia de las personas, sino que debía proporcionar una vida digna (Bauman, 2000). A través de éste, se pudieron poner en funcionamiento toda una serie de dispositivos que, junto al estatuto salarial, terminarían por establecer una nueva forma de entender las relaciones sociales en las que la certidumbre y la seguridad se generalizaron al conjunto de la población.

Al contrario de lo que se pudiera pensar, la consolidación de la sociedad salarial no se basó tanto en una redistribución radical de la riqueza, llevada a cabo por el Estado, como en la generalización de toda una serie de mecanismos de protección social que, sin hacer desaparecer las incertidumbres propias de una sociedad de libre mercado, redujeron la inseguridad a la que se veían expuestos los trabajadores. De hecho, las sociedades que se desarrollaron apoyadas por el Estado de Bienestar continuaron siendo muy desiguales, pero, a diferencia de los modelos anteriores, todos los ciudadanos, y principalmente los trabajadores, se beneficiaron de una red de protección colectiva que universalizó los derechos sociales. El resultado de este proceso fue la construcción de sociedades desiguales, pero, al mismo tiempo, enormemente protectoras (Castel, 2008).

El origen del Estado social responde a dos hechos principalmente. El primero tiene que ver con las dificultades que encontró el capitalismo industrial creciente para poder mantenerse y reproducirse sin la ayuda del poder político. El segundo, está relacionado con las continuas protestas y revueltas protagonizadas por una jovencísima clase obrera que comenzaba a tomar conciencia de sí y que era incapaz de articular un proyecto de vida digno en el marco de una economía de mercado cuyas lógicas les hacían más vulnerables. Por lo tanto, la extensión del Estado social, principalmente a partir de los años cincuenta, va a ser al mismo tiempo una fórmula pacificadora (Offe, 1992) y una solución no prevista, nunca definitiva, al conflicto entre trabajadores y propietarios del capital. Finalmente, todas estas reformas políticas, económicas y sociales, desarrolladas

en los años de posguerra, fueron posibles, en parte, gracias al “Estado de crecimiento”⁴⁶ que posibilitó la conformación de una sociedad de consumo en constante ascenso y un Estado social fuerte que “se desplegó en tres dimensiones: La garantía de una protección social, el mantenimiento de los grandes equilibrios y el pilotaje de la economía” (Castel, 1997: 379). Así, estas transformaciones consolidaron el cambio de paradigma respecto a las formas de entender la organización social y el trabajo (empleo) como elemento central⁴⁷. Conceptos como el desempleo, el riesgo social, la empresa, la dependencia, la vulnerabilidad, adquirieron una dimensión diferente que quedó reflejada en la profunda resignificación que sufrieron dichos conceptos desde una perspectiva social.

Tal y como hemos visto, el sujeto característico de la sociedad salarial es muy diferente al desarrollado durante el siglo XIX que puede definirse como un “ciudadano asegurado” (Rose, 1999: 64). La temporalidad laboral, la falta de una carrera profesional extensa, una alta movilidad entre empleos, se presentaban como anormalidades que rompían con la lógica prescrita de una vida que cuenta con los recursos suficientes para planear el futuro. La estabilidad⁴⁸ se convierte en un elemento clave para entender las dinámicas de este orden social, donde “los ciclos biográficos del trabajo se establecían en forma de largas trayectorias estabilizadas en torno a un único empleo, o patrón de empleo, por persona, desde su incorporación al mundo del trabajo hasta la jubilación, teniendo en la antigüedad en el puesto de trabajo un valor promocional, [...] casi absoluto” (Alonso, 2007: 68).

46 El Estado de crecimiento es un concepto utilizado por Robert Castel (1997) y que hace referencia a la articulación de dos parámetros, el crecimiento económico y el crecimiento del Estado Social, que fueron fundamentales para la consolidación de la sociedad salarial.

47 Durante la consolidación de la sociedad salarial el trabajo se vuelve empleo, entendido como norma social. Esto quiere decir que, a través de una serie de dispositivos disciplinarios, políticos e ideológicos, se va a regular la fuerza de trabajo y, quizá lo más importante, se va a construir un comportamiento laboral determinado como el normal y por tanto como el modelo que debe seguir la sociedad (Prieto, 2000; Santamaría López, 2011).

48 La centralidad del trabajo en este periodo es evidente, pero sobre todo si hay una palabra que nos permita entender esta época es la estabilidad. Esta estabilidad significaba emplear toda tu vida en el mismo empleo con las mismas personas en el mismo lugar. Así, hay tres elementos clave que componían esta estabilidad: la material, un salario suficiente para poder vivir una vida digna, un seguro por desempleo o una jubilación; temporal, continuidad ofrecida por el mercado de trabajo desde tu primer empleo hasta la jubilación y espacial, la posibilidad de establecerte en un lugar, comprar tu casa e ir a trabajar a la fábrica que estaba incluso cerca. Esto también implica el desarrollo de lazos comunitarios que refuerzan la dimensión colectivista de la existencia y minimiza la concepción individualista de la vida (Sánchez Jiménez, 2019).

Por lo tanto, el control del tiempo es un factor muy importante ya que la existencia se va a concebir en términos de previsibilidad, lo que implica, necesariamente, el desarrollo de un pensamiento mucho más racional frente a la irracionalidad que acompañaba aquellas formas de vida marcadas por la inestabilidad y la inseguridad. Así, la vida es entendida como un relato lineal y coherente (Sennet, 2006), en lugar de como episodios inconexos. Las empresas establecen planes de carreras con etapas claramente definidas; los trabajadores no cualificados van a poder acceder a la compra de una casa a través de la firma de un contrato hipotecario etc. En definitiva, en la organización burocrática que se genera a raíz de la adopción de un modelo fordista intenso, las personas avanzan, retroceden, promocionan, se estancan o incluso descienden en su carrera, “pero siempre hay un peldaño de la escala en el que colocarse”⁴⁹ (Sennet, 2006: 26).

En definitiva, el modelo de sociedad fordista/keynesiana se consolidó tanto en términos políticos como en las subjetividades de las personas que lo vivieron. Autores como Claus Offe (2019) expresaron que las estructuras del Estado Social se habían hecho irreversibles y calificó de irreal pensar en superar o dismantelar el Estado de Bienestar. Para este autor pensar en una economía industrial que funcionase sin los derechos sociales adquiridos durante estos años, pensiones, servicios sanitarios, seguro por desempleo, implicaría un colapso del sistema. Sin embargo, años después, con la crisis de la sociedad salarial, se cuestionarán, precisamente, todos estos supuestos de manera que los mecanismos de protección social pasarán a entenderse como privilegios, la estabilidad se reinterpretará en rutina y aburrimiento, y, frente a los derechos colectivos, se impondrá una visión individualista de la sociedad que, con ayuda de un Estado igualmente interventor, buscará remercantilizar espacios antaño concebidos como públicos. En suma, se impondrá un sentido común marcado por la búsqueda de soluciones individuales a problemas colectivos en un contexto marcado por el cambio y la incertidumbre.

49 Es importante señalar que este modelo de organización social era posible, en buena medida, por la división sexual del trabajo que hacía que el trabajo remunerado realizado fuera del hogar estuviese reservado para el varón, blanco, heterosexual, que ejercía el rol de *breathwinner*, mientras que la mujer se encargaba de desarrollar las *tareas* de cuidados. El varón tenía la “obligación” de mantener a las personas a su cargo, principalmente, mujer e hijos.

2.2. ¿Cómo se consiguió la domesticación de los trabajadores y la producción del obrero industrial?

2.2.1. La etapa preindustrial:

El tránsito desde el modelo de vida rural que caracterizaba al régimen feudal hasta la sociedad plenamente industrializada no se dio de la noche a la mañana. Es cierto que el grado de intensificación y la velocidad con la que, sobre todo en su última etapa, fueron deshaciéndose el régimen feudal y los modos de vida vinculados a éste fue directamente proporcional al rápido ascenso con el que el modo de producción capitalista se extendió por todos los rincones de las principales sociedades europeas. Junto con el capitalismo llegaron los profundos éxodos rurales hacia unas ciudades que pronto terminarían por estar fuertemente industrializadas. Igualmente, la racionalidad aplicada al cálculo (Weber, 1998), propia de la modernidad, no tardaría en invadir los talleres y las fábricas, junto con una novedosa diferenciación entre los ámbitos de trabajo y vida. En definitiva, la modernidad facilitó la extensión de un modelo económico, el capitalismo, que supuso una forma de organizar el mundo radicalmente distinta. Durante los primeros años de la revolución industrial, los campesinos, que protagonizaron el éxodo rural antes citado, encontraron “cobijo” y una nueva forma de vida vinculada a la naciente industria manufacturera en las grandes ciudades que se iban construyendo. En esta modalidad de trabajo⁵⁰, el fabricante/empresario ofrecía a los trabajadores la tarea que necesitaba ser realizada y éstos lo realizaban desde sus casas o en los talleres que estaban repartidos por la ciudad. Una vez realizada la tarea, los sábados en el almacén del fabricante el trabajador percibía el pago por pieza de trabajo entregada (Pollard, 1963).

El *putting out system* hacía que el fabricante ejerciese el control no tanto sobre el trabajador y su manera de trabajar como sobre el producto, se evaluaba que el trabajo estuviese bien hecho en función de la calidad del producto entregado. Al mismo tiempo, la propia lógica de la producción permitía que la jornada laboral, así como el ritmo de trabajo, fueran irregulares y que estuviesen supeditados, en una buena parte, a la voluntad

50 En los primeros años del sistema de producción manufacturero podemos diferenciar entre dos modalidades, el trabajo doméstico, donde el trabajador ponía los recursos para producir, y el *putting out sistem*, donde el trabajador acude diariamente al taller del fabricante y usa o alquila sus recursos para producir. Este segundo sistema fue creciendo y generalizándose cada vez más constituyendo lo que en años posteriores devendría, tras un cambio cualitativo notable, en el sistema fabril industrial.

del trabajador. Esto no quiere decir que el trabajador dictase como iba a ser el proceso productivo de las piezas fabricadas, pero sí que le permitía gozar de una mayor libertad que tenía en el campo y, desde luego, mucho mayor que la del obrero industrial que le sustituiría. De esta manera, los trabajadores solían intensificar sus tareas hacia el final de la semana y se relajaban durante los primeros días de ésta, encontrando un equilibrio entre el tiempo libre y el cumplimiento del trabajo necesario para vivir. Así, si había un evento, boda, cumpleaños, un bautizo, los trabajadores dejaban de trabajar temporalmente para unirse a la celebración (Pollard, 1963). Esta es una muestra más de la “flexibilidad” de la que gozaban los trabajadores en los primeros momentos de la revolución industrial que, además, no estaban necesariamente vinculados a un único manufacturero lo que les daba un margen bastante amplio para elegir el ritmo de trabajo y los tiempos en los que iban a desarrollar sus tareas.

A menudo, se tiende a pensar la Revolución Industrial en términos excesivamente deterministas en relación con la tecnología, como si los grandes cambios que se dieron en dicho periodo estuviesen estrictamente determinados por los avances tecnológicos⁵¹ de la época y cuya imagen paradigmática es la máquina de vapor. Es cierto que la tecnología tuvo un papel importante en el periodo que nos atañe, fenómenos como el maquinismo se tornaron claves como dispositivos de disciplinamiento y control, pero es importante entender que esos avances tecnológicos no terminaron de significar un cambio verdaderamente notable hasta que el modelo de trabajo asalariado, basado principalmente en la fábrica y en su racionalidad disciplinaria, se impuso y se generalizó. Quizá el mayor logro del modelo capitalista industrial fue el haber conseguido reunir a un número tan grande de personas en un mismo espacio, la fábrica, para trabajar en jornadas de doce y trece horas diarias sin apenas descansos, rompiendo de lleno con unas formas de vida y una concepción del mundo que se habían mantenido prácticamente inmutables durante siglos. En otras palabras, la introducción de la fábrica y su sistema disciplinario significó el final de la libertad de los trabajadores (Clark, 1994). La original forma de organizar el trabajo en la fábrica implicará que los ritmos del trabajo, los horarios, los descansos, la conductas de los trabajadores sean dictados por el patrón bajo un control muy estricto. A

51 “As our understanding of the history of technologies increases, it becomes clear that a new device merely opens a door; it does not compel one to enter. The acceptance or rejection of an invention, or the extent to which its implications are realized if it is accepted, depends quite as much upon the condition of a society, and upon the imagination of its leaders, as upon the nature of the technological item itself” (Postman, 1994: 24).

cambio de un salario, el trabajador renuncia a su libertad como mínimo durante el tiempo que trabaje dentro de la fábrica, aunque, como veremos, dicha disciplina se irá extendiendo hasta alcanzar el ámbito privado del trabajador.

La fábrica es el espacio organizacional central dentro del que se van a articular los diferentes mecanismos de disciplinamiento y en donde se van a poner en práctica. El objetivo de esta particular institución es estimular constantemente los medios de producción con el fin de convertir la fuerza de trabajo en trabajo productivo (Gaudemar, 1991). Desde una perspectiva foucaultiana se han estudiado las analogías existentes entre la cárcel y la fábrica (Melosi y Pavarini, 1980; Foucault, 1984; Waqcant, 2004). En sus orígenes fracasó el intento de hacer de la cárcel un lugar económicamente productivo; en cambio, tuvo un éxito constatable a la hora de transformar al sujeto criminal en sujeto proletario listo para ser empleado en las fábricas del nuevo régimen industrial creciente (Melossi y Pavarini, 1980). En el caso de la fábrica, tuvo un éxito rotundo en ambos ámbitos. Por un lado, consiguió incrementar el grado de productividad a unos niveles nunca antes alcanzados, a partir, sobre todo, de la aplicación del modelo taylorista. Por otro lado, la disciplina de la fábrica consiguió, tras un arduo trabajo, la transformación de individuos con estilos de vida irregulares y económicamente poco productivos para el sistema emergente, en obreros disciplinados aptos para ser contratados en cualquiera de las cientos de fábricas que los demandaban. Un ejemplo de la necesidad que tuvo el sistema fabril de imponer unos hábitos de vida y trabajo muy diferentes a los que estaban acostumbrados las poblaciones rurales lo encontramos en el caso de las obreras de la fábrica Simonds, en 1897, que “trabajaban 10 horas y media diarias. Taylor estimaba que había muchos tiempos “vacíos” y tras consultar una a una a las muchachas, que opinaron favorablemente, decidió someter la decisión de reducir la jornada, con el mismo salario, a votación de las propias obreras. Para su sorpresa estas se negaron, alegando que les iba mejor así, pudiendo charlar entre ellas y llevar un ritmo tranquilo” (Castillo, 1994: 242).

Así, la fábrica fue evolucionando y adaptando⁵² sus estrategias de control y disciplinamiento cuando estas entraban en crisis. El modelo basado en la vigilancia

52 Durante su producción intelectual Marx subrayó frecuentemente los vínculos existentes entre las condiciones laborales vividas en las fábricas en los orígenes del capitalismo industrial y las formas despóticas esclavistas vividas en regímenes anteriores. “El látigo del capataz de esclavos deja el puesto al reglamento penal del vigilante” (Marx, 1946: 351).

directa del patrón y las lógicas carcelarias de organización panóptica del espacio, aunque nunca desaparecieron del todo, se sustituyeron por técnicas de control de la vida del trabajador más allá de los muros de la fábrica. Finalmente, la introducción del maquinismo en el centro de trabajo impuso una forma de disciplinamiento basada en la capacidad de la propia máquina para generar productividad e imponer un ritmo constante de trabajo al mismo tiempo. Progresivamente la empresa fue descubriendo la importancia de organizar modelos orientados a lograr la interiorización de la disciplina de la fábrica por parte del trabajador.

2.2.2. Tecnologías de disciplinamiento en las fábricas y la producción de cuerpos dóciles:

Gaudemar (1991) sostiene que el concepto clave de cualquier sistema de organización del trabajo es el control, por lo que es fundamental comprender la manera en que se constituyen las formas de control del proceso de trabajo y la mutación que experimentan cuando ya no son funcionales para cumplir con los objetivos de los propietarios del capital. En las páginas siguientes intentaremos arrojar luz sobre el desarrollo de las formas específicas de control características de la época industrial.

El análisis de las diferentes estrategias de disciplinamiento y control que se han desarrollado históricamente, y más concretamente desde el asentamiento del capitalismo, nos demuestran el carácter eminentemente político que atraviesa las relaciones entre el patrón y los trabajadores. A pesar del intento, sobre todo en los modelos de gestión organizacional más contemporáneos, de dibujar una imagen colaborativa de las relaciones laborales, el conflicto, unas veces más atenuado y otras veces más evidente, es consustancial a esta relación y el estudio histórico de las estrategias de disciplinamiento nos permiten observarlo con una mayor claridad. En última instancia, la historia del disciplinamiento en el capitalismo se reduce al intento, por parte del empresario, de domesticar a los trabajadores para conseguir extraer la mayor rentabilidad posible. En este proceso los trabajadores tienden a articular mecanismos de resistencia, más o menos explícitas, para defender un grado mayor de libertad y control sobre su propio trabajo, así como unas mejores condiciones de trabajo y vida. No hay que olvidar que la mercancía fuerza de trabajo es diferente al resto de mercancías, pues, “es indisociable de los sujetos que la portan, los trabajadores, y por ello no es una mercancía como las demás que pueden

almacenarse, solo puede extraerse a partir de un control y consentimiento negociados y no negociados” (Pérez Zapata, 2015: 2-113). Este hecho es clave para comprender la evolución en las formas de gestión y control de personas⁵³ en los diferentes centros de trabajo a lo largo de la historia. Por lo tanto, en este complejo proceso, el mayor logro del capital será conseguir que los trabajadores interioricen los principios de rentabilidad y productividad que dominan el proceso productivo, naturalizando las técnicas disciplinarias hasta tal punto que la coacción más directa pierda peso en pos de un consentimiento desarrollado con los años. Este proceso no solo conlleva una evolución en las técnicas sino también procesos de subjetivación muy intensos.

Por otra parte, es importante que no olvidemos el carácter instrumental que las estrategias de disciplinamiento/control tienen para el proceso productivo. Al fin y al cabo, el objetivo principal de los empresarios no es la domesticación del trabajador en sí misma, sino la generación de rentabilidad que intensifique el proceso de acumulación. El disciplinamiento del trabajador es un medio, no un fin. Taylor sostenía que su organización científica del trabajo implicaba una mejora objetiva para ambas partes. Desde su perspectiva era una cuestión de progreso no de domesticación de la fuerza de trabajo (Gaudemar, 1991). Sin embargo, una de las más importantes estrategias para la movilización de la mano de obra, que se extendió fundamentalmente con el crecimiento de las sociedades industriales, ha consistido en el uso sistemático de tecnologías de disciplinamiento tremendamente nocivas para los trabajadores. En el capítulo 24 del *Capital*, (1946) Marx se pregunta, entre otras cosas, por qué millones de personas decidieron en un periodo de tiempo tan corto abandonar sus modos de vida tradicionales, vinculados con la agricultura, el campo, la ganadería y “recluirse” voluntariamente en fábricas con condiciones de miseria absoluta, teniendo que asumir jornadas de trabajo interminables a cambio de unos salarios que solo permitían un nivel de vida de subsistencia. La conclusión a la que llega Marx es que no fue una decisión voluntaria, sino que todo ello respondió a un proceso muy largo y, sobre todo, muy violento de imposición de unas formas de vida y pensamiento que serían necesarias para la sociedad industrial que estaba construyéndose. En la actualidad, seguimos experimentando dicho

53 Gaudemar (1991) señala cuatro grandes ciclos de técnicas de dominación: Ciclo panóptico, ciclo de disciplinarización extensiva (dentro y fuera de la fábrica), ciclo de disciplina maquínica y ciclo de disciplina contractual.

proceso disciplinario, aunque con formas y técnicas diferentes fruto de la evolución que la propia sociedad ha experimentado. Podríamos identificar dos mecanismos que se movilizaron para promover el disciplinamiento del trabajador en esta fase de extensión del régimen industrial, por un lado, la imposición de una nueva ética del trabajo; en segundo lugar, mecanismos de carácter más coactivo.

La cruzada moral por imponer la ética del trabajo y por producir al sujeto trabajador industrial:

Atender a las justificaciones morales del capitalismo es fundamental para comprender que las constricciones sistémicas que se trataron de imponer sobre los actores durante los siglos de la Revolución Industrial no bastaron para conseguir su compromiso y su aceptación. Fueron necesarias ciertas justificaciones y representaciones del orden social emergente⁵⁴ que lo presentaran como el mejor de los órdenes posibles (Boltanski y Chiapello (2002). En el momento histórico que nos ocupa, la ética del trabajo ejerció como justificación moral para este nuevo orden social que a finales del siglo XVIII era ya una realidad constatable. Por ello, para que el trabajo asalariado, tal y como se construyó durante las primeras décadas de la revolución industrial, se constituyese como la nueva forma de vida dominante, fue necesario articular un discurso moralizante que defendiese la ética del trabajo como único camino para llevar una vida recta y moralmente respetable. Al mismo tiempo, se crearon toda una serie de estrategias e instituciones de control, con una raíz verdaderamente coactiva, que se encargaron de diluir los modos de vida tradicionales e imponer unos nuevos hábitos de vida y trabajo a partir de la férrea y novedosa disciplina de fábrica⁵⁵. Para fomentar la ética del trabajo “se recitaron infinidad

54 Este proceso es, como comentábamos en el capítulo primero, consustancial a cualquier etapa por la que ha atravesado el capitalismo.

55 Es en esta época donde van a surgir las instituciones totales o panópticas como las cárceles, escuelas, hospitales, cuyo objetivo era medir, controlar, evaluar y disciplinar a las personas que se encontraban dentro. Por otro lado, durante estos siglos surgirán en Francia e Inglaterra las casas de pobres que asistirán a pobres y personas incapaces de trabajar, pero en unas condiciones de miseria que llevaban a los trabajadores “sanos” a preferir el trabajo en la fábrica.

55 La mentalidad del grueso de las personas durante la época preindustrial no estaba orientada a trabajar para ganar más dinero y seguir acumulando cada vez más riquezas. Su objetivo era trabajar lo justo y necesario para poder vivir durante un tiempo y satisfacer las necesidades inmediatas. “Esta conducta es un ejemplo de lo que he llamado <<tradicionalismo>>: lo que el hombre quiere <<por naturaleza>> no es ganar más dinero y más dinero, sino vivir pura

de sermones desde los púlpitos de las iglesias, se escribieron decenas de relatos moralizantes y se multiplicaron las escuelas dominicales destinadas a llenar las mentes jóvenes con reglas y valores adecuados” (Bauman, 2000: 31). Así, estos discursos contribuyeron enormemente a moldear la subjetividad de las personas y fueron el germen de la producción del sujeto del trabajo que requería ese momento histórico, el obrero industrial.

La ética del trabajo, que celebra el trabajo duro y condena estar desocupado, va a cumplir una función fundamental en el surgimiento de la sociedad industrial y dentro del proyecto liberal moderno, ya que se va a encargar de legitimar las nuevas formas de vida y trabajo que se estaban imponiendo a la fuerza en las principales ciudades europeas. Se sabía que las duras y, en muchos casos, insalubres condiciones de trabajo que ofrecían las fábricas de principios del siglo XIX eran rechazadas frontalmente por las poblaciones. Pero además del propio trabajo, estos millones de personas tuvieron que lidiar con unos ritmos, costumbres, hábitos que resultaban incompatibles con el estilo de vida tradicional al que estaban acostumbrados. Finalmente, el nuevo modelo de sociedad industrial hizo que las gentes venidas del campo se enfrentaran a la disyuntiva de trabajar y llevar una vida de supervivencia o no trabajar y llevar una vida más precaria aún. Trabajar no era una opción sino un imperativo moral y material.

Por otro lado, los discursos sobre la ética del trabajo, sobre todo al principio, pretendían orientar la mentalidad de las personas hacia una concepción del trabajo no tanto como un instrumento, sino más bien como un fin en sí mismo. El nuevo orden social emergente enfrentaba la difícil tarea de conseguir hacer atractiva una actividad que, tanto por las duras condiciones, comentadas anteriormente, como por su naturaleza impersonal, no fomentaba el compromiso y el cuidado de los trabajadores para con las tareas que realizaban, sino más bien su rechazo. La ética del trabajo, en su camino de ensalzar el trabajo en abstracto, pretendió que los obreros industriales se comportaran igual que los artesanos lo hacían en los talleres preindustriales, es decir, incorporando grandes dosis de dedicación, cuidado y compromiso en cada tarea y producto que se fabricaba (Bauman, 2000). Sin embargo, la organización del trabajo en las fábricas y las condiciones en las

y simplemente, como siempre ha vivido, y ganar lo necesario para seguir viviendo. Cada vez que el moderno capitalismo intentó acrecentar la <<productividad>> del trabajo humano aumentando su intensidad, hubo de tropezar con la tenaz resistencia de este *leit motiv* precapitalista” (Weber, 1998: 67).

que se trabajaba hacia muy difícil la autorrealización y la implicación de las personas con las tareas desarrolladas.

En base a lo dicho hasta ahora podemos, por tanto, entender mejor que al fin y al cabo la ética del trabajo no buscaba una mejora de la vida de las personas, sino que operaba como un dispositivo de disciplinamiento de los trabajadores. El objetivo era naturalizar el tipo de vida que ofrecía la sociedad industrial y, sobre todo, disciplinar a los obreros, física y mentalmente. Es decir, se trataba de normalizar a los individuos para producir sujetos funcionales al régimen emergente. Para lograr este objetivo se utilizaron multitud de estrategias que culminarían en el maquinismo y la organización científica del trabajo defendida por Taylor que ayudó a imponer unos ritmos y un control sobre los individuos nunca antes experimentados.

Los mecanismos de disciplinamiento coactivos:

Con el objetivo de seguir ahondando en el conocimiento de las formas y estrategias adoptadas durante la revolución industrial para disciplinar a los trabajadores, es necesario comprender cómo se articulaba la relación entre trabajadores y empresarios y en qué contexto. Así, a continuación, analizaremos las estrategias de disciplinamiento aplicadas por el capital, previas al estallido de la revolución industrial, junto con las formas de resistencia de los obreros; posteriormente ahondaremos en la revolución que supusieron las técnicas tayloristas y fordistas aplicadas a la fábrica.

A) Durante buena parte del siglo XIX, antes del sometimiento total del obrero industrial a la máquina y al cronómetro, la relación de fuerzas entre trabajadores cualificados y patronos estaba condicionada por la escasez de los primeros. A pesar de las malas condiciones de vida y trabajo que sufrían la mayoría de los obreros existía un número importante de trabajadores que, debido a sus conocimientos, fundamentales para la industria manufacturera, tenían una mayor capacidad para negociar las condiciones laborales. Esta “debilidad” de las empresas manufactureras y la fortaleza del obrero de oficio/skilled worker radicaba, en parte, en que ese conocimiento heredado de los antiguos gremios se transmitía de padres a hijos impidiendo que se extendiese más allá de la familia (Coriat, 1982). Es precisamente a partir de ese “know-how” primitivo desde donde se van a articular las resistencias de los obreros ante los intentos del capital por

imponer su voluntad en la fábrica⁵⁶. El trabajo de oficio, con el tiempo, pasará a ser entendido por los empresarios manufactureros como el principal obstáculo para la expansión de la industria y la generación de una mayor rentabilidad. De ahora en adelante todos los esfuerzos del patrón irán orientados a idear formas⁵⁷ de lidiar con ese obstáculo que durante mucho tiempo parecerá prácticamente insalvable. La automatización del proceso a través, principalmente, de la introducción de la máquina, capaz de aportar una mayor productividad y de someter al obrero imponiéndole sus propios ritmos, dificultó enormemente la resistencia⁵⁸ de éste, y se erigió como fórmula utilizada por los patronos para intentar debilitar la capacidad de resistencia del obrero de oficio. Así, la máquina permitió el abaratamiento de los costes de producción y la incorporación de trabajadores no cualificados (unskilled workers) que desplazaron progresivamente al obrero de oficio (skilled worker) cuyas condiciones laborales eran notablemente más exigentes. En definitiva, podemos afirmar que la máquina, en última instancia, fue una herramienta muy eficaz para conseguir el disciplinamiento del trabajador a través de su descualificación y de su sometimiento a unos ritmos que escapaban a su control.

La incorporación de las mujeres y los niños al mundo laboral fue otro de los medios utilizados para debilitar la capacidad de resistencia de los trabajadores cualificados. Algunos empresarios de la época mostraban abiertamente su rechazo al encontrar cada día las calles atestadas de infantes ociosos que además de no trabajar aprendían hábitos

56 Los ejemplos más paradigmáticos de esto los encontramos en Inglaterra y Estados Unidos, pero se generalizó con el tiempo.

57 La máquina permite, como veremos más adelante, simplificar el proceso de trabajo, de manera que el obrero debía vigilar a la máquina y realizar algunas pequeñas tareas de mantenimiento de ésta. Para la realización de estas tareas el obrero cualificado ya no era necesario, se vuelve prescindible.

58 Gaudemar aporta una perspectiva interesante, basándose en los trabajos de E.P. Thompson (1989) sobre el ludismo argumentando que es un fenómeno mucho más complejo de lo que se considera habitualmente y que nos permite entender el carácter político que reviste la relación del obrero con la máquina en la fábrica, a diferencia del marco fatalista tecnológico con el que se nos suele presentar dicha relación. “Los diferentes luditas a principios del siglo XIX no tuvieron ese carácter lúdico o infantil que se les atribuye y según el cual una clase obrera todavía en la niñez balbucearía sus primeras revueltas y ejercitaría torpemente sus primeros dientes. [...] Los trabajadores no rompieron en realidad más que las máquinas que amenazaban objetivamente su puesto de trabajo o su existencia como estrato social, pero admitieron las otras, a veces al precio de una ausencia total de solidaridad obrera. Los obreros aceptaron en muchos casos las máquinas o los diversos perfeccionamientos técnicos que a finales del siglo XVIII o comienzos del XIX, suprimieron una parte del trabajo considerado no cualificado, realizado por mujeres y niños mientras que habrían rechazado cualquier intento de atentar contra su propio empleo (Gaudemar, 1991: 50/51).

nada recomendables. Así, el sistema de escolarización significó el hallazgo de una herramienta muy útil que disciplinaría a los potenciales adultos, a través de la interiorización de las normas y la disciplina que regían el sistema fabril, y evitaría el lidiar con la holgazanería e indisciplina que presentaban muchos trabajadores adultos. La jornada escolar, en donde aprenderían hábitos como el de la puntualidad y el autocontrol se alternaría con el mundo laboral para facilitar la interiorización de la disciplina fabril. En otras palabras, “una vez dentro de la escuela los niños entrarían en el nuevo universo del tiempo disciplinado” (Thompson, 1967: 84). Los propietarios de las grandes fábricas manufactureras enarbolaban discursos defendiendo el trabajo de los niños, desde un punto de vista técnico, argumentando que su anatomía, dedos más finos, baja estatura, el tamaño más pequeños de sus extremidades (Coriat, 1982), les capacitaba para realizar algunas tareas mejor que los trabajadores adultos. Sin embargo, la verdadera razón de esta férrea defensa del trabajo infantil era que proporcionaba trabajadores más baratos y la reproducción de una mano de obra infinitamente más dócil a todos los niveles.

Finalmente, el modelo destajista, o sistema de subcontrato, fue una de las estrategias de disciplinamiento que tuvieron más éxito. El sistema destajista consistía en una especie de primitiva externalización⁵⁹, a través de un obrero de oficio, de “todos los poderes relativos a la marcha de la fabricación” (Coriat, 1982: 20). De esta manera, el profundo conocimiento del obrero de oficio sobre el proceso de producción y los trabajadores hacía que fuese incluso más eficaz que el patrón a la hora de imponer la disciplina demandada por la fábrica, ya que, el desconocimiento de este sobre el trabajo y el oficio eran notables. Con el tiempo, el capital irá desarrollando formulas y estrategias más eficaces para controlar y disciplinar a los trabajadores que darán un salto cualitativo a través del modelo taylorista. Si bien las técnicas más rudimentarias y violentas no desaparecerán, los empresarios desarrollarán un mayor interés por estudiar de manera minuciosa los movimientos de los trabajadores para racionalizar al máximo tanto el trabajo como el trabajador. De la misma manera, la resistencia de los trabajadores, ante estos sistemas que pretendían dar un vuelco radical al estilo de vida que les era familiar y que se justificaba a través de la necesidad técnica y el progreso, irá progresivamente incrementándose.

59 Mas adelante cuando tratemos el tema de la consultoría analizaremos con una mayor profundidad que es el sistema de externalización de servicios o tareas. El ejemplo abordado en este párrafo no es exactamente lo mismo, pero sí que deja entrever el futuro de una forma de organizar el trabajo donde la consultoría es dominante.

B) Cuando el filósofo Pitágoras fue preguntado por el sentido del tiempo contestó, sin dudar, que el tiempo era el alma del mundo. No podemos confirmar si Taylor conocía el pensamiento del matemático heleno, pero de lo que no hay duda es de que el ingeniero estadounidense era consciente de lo fundamental del control sobre los usos del tiempo para combatir la capacidad de resistencia de los obreros de oficio y el desapego del obrero medio hacia el trabajo. Es cierto que el tiempo ha sido siempre el mismo, pero los usos que las sociedades han hecho a lo largo de la historia de él han ido cambiando. En las sociedades primitivas las formas de medir el tiempo guardaban una estrecha vinculación con las tareas domésticas, los ciclos de trabajo, y estaban muy condicionados por el ciclo natural de luz y oscuridad. En las sociedades preindustriales, de pescadores y artesanos, la escasa envergadura del comercio y de la propia organización social hacían del reloj un elemento extraño, pues la lógica del modelo productivo estaba orientada a cubrir las necesidades básicas. Esta noción del tiempo, que caracteriza a las sociedades recolectoras, se ha denominado como *task orientation* (Thompson, 1967).

Con el surgimiento de la industria manufacturera y durante los primeros años de la revolución industrial, el reloj, poco a poco, fue adquiriendo una mayor importancia como organizador de los diferentes ámbitos de la vida, pero también como un símbolo de distinción entre los propios trabajadores que corrían a adquirir uno en cuanto disponían de dinero suficiente para ello (Thompson, 1967). Si bien la relevancia del reloj en sus comienzos no es comparable a la que adquiriría años más tarde⁶⁰, conviene subrayar que el crecimiento exponencial que estaban experimentando las industrias manufactureras comenzaba a evidenciar que la necesidad de una mayor sincronización de los tiempos y una organización del proceso productivo mucho más precisa, barrería, como así sucedió, las lógicas dominantes durante la etapa del putting out system. El sistema ideado por Taylor, a diferencia de los anteriores, no pretendía “pactar” con el obrero de oficio, sino que su objetivo era desproveerlos de iniciativa. Taylor comprende que el “conocimiento y el control de los modos operatorios industriales son en principio propiedad exclusiva, monopolio de la clase obrera. y que es precisamente esto lo que hace posible el control

60 [...] “The Frankenstein Syndrome : One creates a machine for a particular and limited purpose. But once the machine is built, we discover [...] that it has ideas of its own; that is quite capable not only of changing our habits but, as Innis tried to show, of changing our habits of mind” (Postman, 1994: 23).

obrero de los tiempos de producción” (Coriat, 1982: 23). Por lo tanto, el management científico del trabajo ideado por Taylor consistirá, principalmente, en parcializar cada vez más aspectos de la producción simplificando todo lo posible las tareas que solían realizar los obreros de oficio. Cuanto más sencillas sean las tareas y los gestos que los trabajadores han de hacer, más prescindibles se volverán los obreros especializados. Así según esta nueva norma del trabajo, los gestos, los tiempos etc, van a ser a partir de ahora ideados y diseñados por la dirección para ser implantados posteriormente en la fábrica. No habrá, por tanto, una comunicación activa entre las dos partes, sino que la dirección dicta y los trabajadores ejecutan. El sistema taylorista destierra, definitivamente, la creatividad y la autonomía en el puesto de trabajo.

Por lo tanto, el taylorismo, en primer lugar, expropió el *know/how* de los trabajadores de oficio y el control sobre el tiempo. Introduciendo, dentro de la fábrica, tecnologías como el cronómetro se estableció una dictadura del tiempo que se utilizará para la explotación de los trabajadores y que, con la introducción de la cadena de montaje y el transportador, especializados al máximo por Ford, encontrará su punto álgido. En segundo lugar, el taylorismo creó las condiciones técnicas que posibilitaron la incorporación masiva de trabajadores descualificados, y por tanto más dóciles e individualizados, a la producción, facilitando, entre otras cosas, una reducción generalizada de los salarios. Finalmente, estos cambios generalizarán un sistema de producción en masa que ofrecerá unos precios más atractivos para los consumidores.

En el modelo ideado por Ford, los trabajadores continúan realizando tareas cada vez más desmenuzadas y simples, pero se añade y mejora la cadena de montaje y sobre todo el transportador. Con esta nueva tecnología, el control del obrero sobre los ritmos y tiempos de la producción es definitivamente desterrado para poner en su lugar el dictado de la máquina que, a diferencia del capataz o del obrero de oficio pasado a destajista, no duerme, no descansa y siempre está en movimiento. Pero, además, ya no será necesario que los trabajadores se desplacen por la fábrica⁶¹ en busca de piezas o para realizar otro tipo de tareas, la cadena de montaje hará llegar los materiales a los obreros que se limitarán a realizar una y otra vez los mismos gestos previamente estudiados por la dirección. Este proceso, gracias a la introducción del cronómetro, implicará una racionalización del trabajo nunca antes experimentada. Cada tarea, cada gesto, cada

61 Ford solía decir que no pagaba a sus trabajadores para andar por la fábrica.

movimiento serán medidos al detalle y se establecerán objetivos de obligado cumplimiento. Por lo tanto, la clave del transportador consiste en que “elimina los tiempos muertos del taller, poros por los que respira el trabajador, y los convierte en tiempo de trabajo productivo, [...] el resultado de esto es una brutal prolongación de la duración efectiva de la jornada de trabajo” (Coriat, 1982: 44).

Además del transportador y la cadena de montaje, otra técnica que facilita el disciplinamiento del trabajador es la extensión del salario. El salario, desde el punto de vista taylorista, opera como un incentivo para el trabajador que cumple dos propósitos: por un lado, debilita aún más al obrero de oficio al fomentar un trabajador más individualista, alejado del sindicato como recurso de poder y defensa colectiva; por otro lado, es una forma sencilla de motivar a los trabajadores para que dejen a un lado la “holgazanería” y sean más productivos. La mejora salarial y de las condiciones de vida es un punto de partida exitoso para ganarse el consenso del trabajador y responde a la necesidad del empresario de retener y disciplinar al trabajador al mismo tiempo. Las prácticas anteriores orientadas hacia la bajada de salarios son desplazadas por estrategias que buscan un incremento salarial suficiente que consiga motivar al trabajador y que realice un mayor esfuerzo (Campione, 2007). De unas estrategias basadas en el conflicto entre dos partes irreconciliables, ahora se pretende producir un sujeto que por su propio interés se implique en el trabajo y se adecue al marco disciplinario de la fábrica. El *five dollars day*⁶², adoptado por las fábricas de Ford en 1914 (Coriat, 1982), nos puede ayudar a comprender la importancia que adquiere el salario como estrategia de control y disciplinamiento. Esta medida se implanta en un momento en el que las fábricas de Ford tienen un “turn over” muy elevado, consecuencia de las condiciones extremadamente duras de trabajo, notablemente más duras que las existentes en otras fábricas, y del surgimiento de nuevas empresas de la competencia en un sector que estaba en pleno crecimiento. Esta situación amenazaba con vaciar de trabajadores las fábricas de Ford por lo que fue necesario crear una fórmula que hiciese atractivas las condiciones de trabajo ofrecidas por esta empresa. El *five dollars day* fue esa fórmula que, a medio plazo consiguió su objetivo. Así, en primera instancia, el salario operó como reclamo para tratar de retener a unos trabajadores que aceptarían unas condiciones laborales más duras y menos gratificantes a cambio de sueldos más

62 Esta medida consistió, básicamente, en aumentar el salario de 2,3 dólares diarios a la cantidad de 5 dólares.

altos. Pero este incremento salarial implicó también un férreo control de la vida⁶³ y “una voluntad de disciplinar la fábrica disciplinando también lo que está fuera de la fábrica mediante una estrategia de moralización social” (Gaudemar, 1991: 56). Retrasos en el trabajo, decremento de la productividad individual, conllevaban una retirada temporal de esa mejora salarial o, incluso, si volvía a repetirse, el despido directo y la imposibilidad de volver a trabajar en una fábrica de Ford en el futuro. Al mismo tiempo el *five dollars day* exigía que los obreros llevaran una vida moralmente inmaculada. Actividades tales como frecuentar los bares, el juego, el consumo de tabaco o alcohol, estaban terminantemente prohibidas, y para asegurarse del cumplimiento de este código moral, Ford se dotó de “un cuerpo de inspectores que controlaban la vida de sus empleados imponiéndoles un régimen determinado. Estos inspectores controlaban la alimentación, la cama, las dimensiones de las habitaciones, las horas de descanso, e incluso asuntos más íntimos como la sexualidad, el que no se doblegaba a esto era despedido y dejaba de tener los seis dólares de jornal mínimo” (Gramsci, 1978: 255). Por lo tanto, es necesario subrayar que, aunque la fábrica de Ford funcionó como ninguna otra a la hora de producir mercancías en masa, de forma más acelerada, y con un coste notablemente inferior a la competencia, al mismo tiempo se desarrolló un proceso paralelo, más complejo y sutil, si cabe, de producción de sujetos con una mentalidad orientada permanentemente al beneficio y a la rentabilidad, y cuyo imaginario era colonizado por la metáfora del tiempo como dinero.

2.3. Nuevas prácticas organizacionales en un mundo fluido que hacen de la subjetividad un factor productivo clave

En las páginas anteriores hemos realizado un recorrido por el proceso de domesticación y disciplinamiento que tuvo lugar en Europa y que posibilitó que personas con unas formas de vida y una mentalidad vinculadas con el ámbito rural, muy distanciadas a las demandadas por el mundo industrial creciente, se adaptasen e interiorizasen un estilo de vida que caracterizó al trabajador industrial moderno. También hemos visto como las

63“Las clases ociosas comenzaron a descubrir el “problema” del tiempo libre de las masas. Una proporción considerable de trabajadores manuales una vez acabada su jornada laboral dedicaban varias horas a gastarse el dinero en actividades de ocio” (Thompson: 1967: 90).

luchas obreras, y el paralelo cuestionamiento del régimen dominante a lo largo de la mayor parte del siglo XIX, supusieron una serie de mejoras y una politización de las relaciones laborales apoyada en marcos colectivistas de interpretación de la realidad. Así el modelo consolidado tras la segunda guerra mundial, que significó un periodo de asentamiento de unas formas muy concretas de entender el mundo en general y las relaciones laborales en particular, pareció comenzar a desvanecerse en la década de los setenta. En su lugar aparecerá un nuevo sistema de acumulación flexible que entrará en confrontación directa con las rigideces del fordismo y ejercerá una presión sobre el mercado de trabajo que llevará a los principales gurús empresariales a demandar un nuevo trabajador con características muy distintas del obrero industrial moderno. Por lo tanto, se van a buscar formas nuevas de gestionar las empresas que permitan, también, domesticar la dimensión creativa e iniciativa de los trabajadores y vencer sus resistencias. De esta manera, la dimensión humana del trabajo va a pasar de significar un obstáculo, como era considerada en el modelo anterior, a entenderse como un recurso, “implantándose nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos que permitan vincular al trabajador con su empresa (*engagement*), aprovechando, al mismo tiempo, la inteligencia productiva del obrero colectivo” (Lahera Sánchez, 2004: 25).

En un primer momento pareció que las soluciones podrían venir del continente asiático y más concretamente de Japón. Al parecer la empresa japonesa Toyota había implementado un sistema, ideado por Taichi Ohno (1912), que facilitaba la adaptación de las organizaciones al nuevo paradigma flexible emergente con unos resultados, tanto en el ámbito económico como en el de gestión de personas, verdaderamente exitosos. La influencia posterior de este sistema, cuya filosofía podría resumirse en pensar al revés la herencia occidental de Taylor y de Ford (Coriat, 1993), solo es comparable al management científico promulgado por el primero, pero “frente a la estricta prescripción de los tiempos en tareas repetitivas y parcelarias el toyotismo propone un régimen de reasociación y relativa indivisión de las tareas que exige una notable implicación de los asalariados” (Coriat, 1993: 96). A diferencia de la división de tareas fordistas entre la ejecución y la planificación, el modelo japonés introducía unos “círculos de calidad” donde la empresa y los representantes de los trabajadores colaboraban para mejorar los diferentes procesos productivos, al tiempo que se le daba un valor diferencial a la antigüedad en el puesto de trabajo. Finalmente, el toyotismo implicaba, también, un cambio radical en la relación de la empresa matriz con los proveedores, que se hace más

estrecha “para que las piezas necesarias estén disponibles con sólo minutos de antelación” (Fernández Rodríguez, 2007: 133), es decir, justo a tiempo. Es precisamente esta idea del *Just-in-time* lo que va a definir al modelo de producción postfordista que permitirá desarrollar una oferta con capacidad suficiente para hacer frente a una demanda cada vez más fragmentada, volátil y cambiante. En un mercado cuya seña de identidad es la variedad y la fluctuación, solo una organización articulada a partir del principio de la especialización flexible será apta para competir y sobrevivir a estos nuevos tiempos. A partir de ahora, el compromiso y la participación de los trabajadores, como veremos más adelante, serán fundamentales para conseguir que este modelo funcione⁶⁴.

2.3.1. Del trabajo sin hombre al hombre del trabajo⁶⁵: la humanización de las relaciones laborales:

Después de la gran influencia que Taylor había tenido sobre el mundo del trabajo durante las décadas anteriores, a través, principalmente, de los métodos eficaces que ideó para debilitar y disciplinar al obrero colectivo, pareciera que, ahora, cualquier proyecto empresarial que quisiera prosperar debía decir “adios” (Coriat, 1993) al ingeniero estadounidense⁶⁶ y a su particular visión de las relaciones laborales, que partía de la existencia de un conflicto irreconciliable entre patronos y obreros. Si durante el siglo XIX y principios del XX dominaba una orientación hacia el trabajo marcadamente instrumental, en la que el salario era el principal recurso que, aparentemente, motivaba a unos trabajadores incapaces de realizarse a través de unas tareas repetitivas y alienantes que no dejaban espacio para la creatividad, después de la Segunda Guerra Mundial la forma de entender el trabajo y las condiciones de éste van a cambiar profundamente. Los psicólogos comienzan a jugar un papel muy importante a partir de ahora a través de los

64 Conviene subrayar que uno de los principales atractivos del modelo japonés es que presentaba un trabajador implicado, comprometido y mucho menos conflictivo que el obrero industrial. En un contexto donde los obreros habían conseguido una serie de derechos y un importante posicionamiento a nivel laboral frente al poder de las empresas, la alternativa japonesa se vuelve muy interesante.

65 El título de este apartado proviene de una expresión del psicólogo social francés Yves Clot (2009).

66 Algunos autores (Castillo, 1986; Revilla y Tovar, 2011; Galière, 2020; Moisander *et al.*, 2018) defienden que los principios tayloristas no han desaparecido completamente, sino que son conjugados con modelos de coerción de carácter más endógeno.

trabajos realizados desde los departamentos de recursos humanos de las empresas, e iniciarán un conjunto de reformas cuyo objetivo es hacer del centro de trabajo un espacio donde los intereses de trabajadores y empresarios confluyan, es decir, donde el trabajador se encuentre a gusto y el empresario siga obteniendo beneficios (Rose, 1999). Esta nueva perspectiva pretende superar el conflicto clásico entre capital y trabajo, apostando por desarrollar mecanismos orientados a aprovechar el máximo potencial del trabajador y desterrar los métodos de disciplinamiento tayloristas que habían resultado profundamente alienantes, desmotivadores y frustrantes para el trabajador.

La humanización de las relaciones laborales y la democratización de la vida en la empresa, llevadas a cabo a través de reformas que pretendían fomentar una mayor motivación e implicación de los trabajadores, se presentaron en su momento como la formula definitiva que generaría empleados con un mayor bienestar, más motivados, más productivos y empresas más rentables. Así, y aunque en esta época surgieron varias escuelas afines a esta perspectiva humanizadora, es en los estudios realizados por Elton Mayo, y en lo que posteriormente se definiría como “Escuela de las relaciones humanas”, donde encontramos su origen. Las teorías elaboradas por Mayo rechazarán los postulados tayloristas y le darán una especial importancia “al papel tan determinante que la dimensión de lo social, lo simbólico, el reconocimiento o la influencia del grupo tienen para alcanzar la mayor productividad posible” (Pérez Zapata, 2016: 2-118). Basculamos, por tanto, de un modelo centrado en aplicar coacciones más directas, con un carácter marcadamente violento, a uno que busca estrategias de motivación del empleado centradas en la movilización de su subjetividad⁶⁷ y la explotación de su propia iniciativa. Para la escuela de las relaciones humanas, el sujeto es activo, no pasivo, y por tanto su actitud y su subjetividad van a adquirir un protagonismo que se negaba en el modelo anterior. De esta manera, la atención de los empresarios y de los estudiosos de las organizaciones no va a recaer en las condiciones objetivas o en los procedimientos formales de trabajo, sino que va a orientarse hacia “las relaciones humanas, la vida informal del grupo y las interrelaciones subjetivas que lo componen” (Rose, 1999; 71). Así, este proceso de humanización del trabajo tendrá un efecto en la propia estructura de

67 Según las posturas dominantes la subjetividad es entendida como un conjunto de atributos o facultades que deben desarrollarse y administrarse. Las posturas críticas, entre las que se encuentra esta investigación, sostienen que “es un producto de relaciones complejas que trascienden el ámbito inmediato de trabajo y que forman parte de estrategias de poder” (Rose, 1999: 56).

las empresas que se orientaran hacia un mayor horizontalidad y hacia relaciones más fluidas entre los managers y los empleados, y en donde la opinión de los segundos deberá valorarse y tenerse en cuenta⁶⁸.

Por otro lado, el modelo postfordista insta a los managers a abandonar sus “atalayas” y apostar por estrategias de motivación del empleado opuestas a las dinámicas de castigo y disciplinamiento tan asentadas hasta el momento. En definitiva, el conjunto de transformaciones que estamos comentando se reflejarán claramente en las estrategias de gestión de los recursos humanos, donde se colocará al trabajador en el centro y se fomentará una autonomía muy marcada por la intensificación de los mecanismos de control ideológico (Alvesson, 1987: 188). Es importante subrayar que estas nuevas empresas flexibles, deslocalizadas, más horizontales, que se encuentran definidas por la metáfora de la red, disponen de unos mecanismos de “control y vigilancia, muy inferiores a los fordistas” (Fernández Rodríguez, 2007: 149), lo que exige una participación activa de los trabajadores, una implicación psicológica, motivacional e incluso moral con la organización nunca antes experimentada.

Por lo tanto, y apoyándonos en los trabajos de Arturo Lahera (Lahera, 2004) podemos diferenciar entre dos perspectivas relacionadas con la interpretación de los nuevos procesos de gestión organizacional y sus implicaciones en términos del gobierno de los trabajadores. Por un lado, la perspectiva integradora⁶⁹ sostiene que todas estas transformaciones del mundo del trabajo hacia perspectivas más humanizadoras, que promulgan la autonomía y sobre todo la participación e implicación activa del trabajador a todos los niveles, psicológica, emocional, presencial etc, tienen como objetivo mejorar la vida de los empleados y romper con el sometimiento al que se veían abocados por culpa de un modelo arcaico que los alienaba y que era incapaz de reconocer sus potencialidades. Es decir, la perspectiva integradora considera que el modelo participativo/colaborativo promulgado desde las direcciones de muchas empresas es, sobre todo, una forma de gestión diferente, tanto a nivel de personas como de la organización, y una forma de

68 Como apunta Fernández Rodríguez (2007) dentro de este nuevo modelo la clásica larga cadena de mando se torna innecesaria en un sistema flexible que rechaza los modelos jerárquicos.

69 Recordemos que uno de los elementos más importantes de la producción ligera nacida con el toyotismo es la integración de procesos productivos con el fin de reducir al máximo el tamaño de la organización para hacerla lo más ágil posible.

asegurar una mayor calidad y flexibilidad en la producción posibilitando la realización del empleado a través de su trabajo.

Por otra parte, la perspectiva crítica señala que la participación, la autonomía y el poder de decisión, que habrían adquirido los trabajadores y que han sido promulgados por las empresas, se reducen exclusivamente al puesto de trabajo, y en ningún caso implican la posibilidad de realizar cambios estructurales en la organización. Por tanto, si bien es cierto que una consecuencia, a veces imprevista, de estas estrategias es la mejora de las condiciones en las que el trabajador realiza su actividad, en esencia, dichas técnicas, aumentan su vigilancia y autodisciplinamiento. Estas prácticas, que operan en un contexto distinto al de Taylor y Ford y promueven unas formas endógenas de control basadas en conseguir del empleado una mayor entrega de esfuerzo voluntario (Pérez Zapata, 2016), son mucho más exitosas que las fórmulas tradicionales. Desde esta perspectiva crítica, se subraya que las nuevas técnicas no serían sino una actualización y complemento a los métodos de disciplinamiento característicos de épocas anteriores que en ningún caso han desaparecido. A continuación, analizaremos que, si bien es cierto que el espíritu taylorista no ha muerto, los nuevos modelos de gestión organizacional no se basan en una actualización del taylorismo, sino en complementar dicho modelo con estrategias de control de la subjetividad del trabajador.

2.3.2. La construcción del buen trabajador postfordista:

El trabajador automotivado:

Para cerrar este apartado me gustaría detenerme en el tipo de trabajador que se fomenta y que se materializa en el arquetipo de buen trabajador contemporáneo, sobre todo en contraposición con el trabajador ideal característico del fordismo. Estas nuevas formas de entender el trabajo conllevan la construcción de un nuevo modelo referencial que actúe, piense y se comporte de la forma más funcional posible a lo que demandan este tipo de organizaciones flexibles. A continuación, explicaremos las principales características de este trabajador automotivado y sus implicaciones⁷⁰.

⁷⁰ Hay que entender que la generación de una nueva subjetividad en el trabajador es fundamental para que estos procesos puedan llevarse a cabo.

La metáfora del hombre-máquina es quizá la que mejor define al sujeto referencial que se construyó durante la etapa fordista, en donde el compromiso con la organización, la implicación más allá del salario etc, eran demandas empresariales valoradas, pero pertenecientes a un segundo plano. Con la irrupción del modelo posfordista se da un cambio radical en la forma de concebir al trabajador que “ya no es visto simplemente como un autómatas, un más o menos cuerpo productivo, sino que ahora es visto como una persona con una subjetividad y con atributos intersubjetivos que son pertinentes para el trabajo” (Rose, 1999: 57). El hombre-máquina ya no vale, pues es incapaz de responder a las demandas empresariales de un mundo flexible. Debe ser sustituido por un sujeto cuyo mayor valor va a residir en toda una serie de elementos, la mayoría intangibles, que aluden a la mentalidad, la personalidad, la actitud y que consideran al trabajador postfordista como algo más que una mercancía reemplazable (Rose, 1999). Por tanto, las estrategias de disciplinamiento han de evolucionar para que puedan seguir funcionando, atendiendo especialmente a la dimensión subjetiva del trabajador⁷¹.

La construcción del trabajador posfordista se realiza a partir de dos elementos fundamentalmente: los discursos manageriales y los procesos de subjetivación (Tovar Martínez, 2014). Los discursos manageriales⁷², que, consciente o inconscientemente fomentan y legitiman toda una serie de prácticas y estrategias organizacionales que moldean la subjetividad de los trabajadores, producen una oposición estructural entre buenas prácticas, relacionadas con el modelo postfordista (que llevan al éxito) y malas prácticas, relacionadas con los modelos anteriores (que llevan inevitablemente al fracaso). Dicha literatura se caracteriza por establecer una serie de doxas⁷³, en un elevado tono moral, que se presentan como incuestionables. Para ello utilizan un lenguaje prescriptivo

71 Por lo tanto, el paso del paradigma fordista al postfordista es mucho más que un cambio a nivel organizacional en las empresas; supone también una transformación de cómo se va construyendo un nuevo trabajador a través de la aplicación de toda una serie de tecnologías de control y disciplinamiento diferentes a las presentes en el taylorismo.

72 Los trabajos de Carlos Fernández Rodríguez (2007) son especialmente sugerentes para entender estos discursos. El autor, a través de un riguroso análisis de los principales manuales de gestión de empresas de finales del siglo anterior nos proporciona una perspectiva muy interesante sobre la evolución de estos modelos, sus discursos y sus implicaciones en el mundo del trabajo.

73 “La doxa es para Bourdieu aquello que define lo que puede pensarse y decirse, que configura el sentido común” (Crespo Suarez y Serrano Pascual, 2010: 249).

apoyado en el saber de “expertos”⁷⁴, psicólogos, gurús, economistas, cuya opinión es, supuestamente, objetiva y científica. Así, estos discursos ocultan el carácter conflictivo consustancial a la relación laboral a través de una serie de mitos, como el mito de la cooperación, el mito del trabajador libre, el mito del trabajador comprometido, el mito del trabajador feliz, que describen/prescriben situaciones ideales de *win/win* que difícilmente se corresponden con la realidad. El segundo elemento está vinculado con los procesos de subjetivación que fomentan la constitución de un sujeto del trabajo alineado con los intereses de la organización y que operan modificando la propia subjetividad del empleado. En el postfordismo, la dimensión subjetiva del trabajador emerge “como un territorio complejo que debe ser explorado, entendido y regulado” (Rose, 1999: 56), convirtiéndose en el principal espacio sobre el que se debe intervenir, ya que es el espacio problematizable por excelencia. A la luz de estas nuevas tendencias surgirán un abanico muy amplio de disciplinas (psicología ocupacional, psicología industrial), que se dedicarán a dibujar teorías sobre la subjetividad del trabajador (Rose, 1999).

Por lo tanto, en un contexto donde el modelo tradicional de empleo asalariado estable deja de ser el elemento central, se va a demandar un trabajador que, acostumbrado a los cambios, al riesgo y que se comprometa con la empresa como si fuese su propio proyecto personal independientemente de las circunstancias en las que tenga que realizar su actividad. Este nuevo sujeto del trabajo⁷⁵ rechaza cualquier práctica paternalista por parte de la organización y se siente más cómodo en una organización que fomente una progresión laboral enfocada a alimentar su espíritu de iniciativa. “La relación organización-trabajador se basa ya no en la dependencia derivada de la seguridad en el empleo, sino en la libertad que la organización aporta al trabajador para poder construir su propia empleabilidad” (Tovar, 2014: 52). La formación y la actualización de conocimientos son responsabilidades que recaen sobre el trabajador. Este debe autogestionar y elaborar su propia marca personal para convertirse en una mercancía lo más atractiva posible, o lo que es lo mismo, lo más empleable posible. La libertad y la

74 “El pensamiento managerial y los expertos en psicología del trabajo juegan una parte activa en la formación de las nuevas imágenes y mecanismos que traen el gobierno de la empresa en alineación con valores culturales, expectativas sociales, preocupaciones políticas y aspiraciones profesionales” (Rose, 1999: 59).

75 Tal y como hemos comentado en el capítulo 1 el intraemprendedor aglutina todas estas características.

autonomía⁷⁶ se vuelven valores que cualquier empresa que quiera tener éxito ha de cultivar. Pero como vimos anteriormente el tipo de autonomía fomentada desde las organizaciones, aparte de estar muy delimitada, termina por derivar en una estrategia de disciplinamiento que fomenta la responsabilización del trabajador a niveles nunca antes vistos. El trabajador está inmerso así en una constante paradoja en la que cada vez se le reclaman mayores cuotas de autonomía, a pesar de que cada vez es menos capaz de controlar lo que sucede a su alrededor. De otra parte, la representación de la actividad del trabajador en la empresa se caracteriza por tener un carácter verdaderamente psicologizante (Crespo y Serrano Pascual, 2012), que relega las condiciones sociales a un lugar secundario. Desde el prisma managerial flexible, si se tiene una actitud y mentalidad adecuadas, los problemas se convierten en retos que harán crecer y mejorar a los empleados que consigan superarlos.

El sujeto del trabajo postfordista es movilizado, por tanto, por un tipo de coerciones, en su mayoría endógenas, que desplazan la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas promocionando el autocontrol y la autorresponsabilización (Boltanski y Chiapello, 2002). Estas formas de control endógenas, a través de dispositivos que fomentan un autonomía que deviene en autosujeción, orientan la conducta de los trabajadores profundizando en sus inseguridades y en sus anhelos conformando sujeto más vulnerables y expuestos a las dinámicas del mercado.

La gestión por competencias como dispositivo de subjetivación:

Hemos visto como los nuevos modelos de gestión organizacional establecen un marco referencial de actitudes y competencias que no solo describen, sino que construyen un nuevo ideal normativo del “buen trabajador”, en tanto que prescriben la mentalidad y comportamientos adecuados que cualquier trabajador, independientemente del puesto que ocupa en la jerarquía, debe seguir para triunfar dentro de la organización. Así, a continuación, nos centraremos en el fenómeno de la gestión por competencias pues es uno de los elementos que mejor expresa la profunda transformación experimentada por

76 Finalmente, esta “libertad” en el trabajo se intercambia, de alguna manera, por un compromiso absoluto con la organización, que es quien define el marco a partir del cual se puede ejercer esa libertad y desde el que debes realizarte en el trabajo. Se insta al trabajador a realizarse con lo que hace, pero siempre a través de los valores promulgados por la organización.

el significado del trabajo y de las formas de gestión y control surgidas a la luz de ellas (Amigot Leache y Martínez Sardoni, 2013). Es cierto que a priori, y así aparece en la mayoría de los manuales de empresa, la gestión por competencias es presentada como respuesta cuasi natural a la necesidad que tienen las organizaciones de adaptar las capacidades de sus trabajadores para un mundo flexible, altamente tecnologizado y en constante cambio. El modelo de gestión por competencias sería así una fórmula objetiva y eficiente que permitiría mejorar la relación entre los empleados y la organización colocando a éstos en el lugar más adecuado acorde a sus potencialidades. En cambio, desde nuestra perspectiva, la gestión por competencias opera como un dispositivo de subjetivación que articula prácticas que fomentan el autogobierno de los trabajadores (Tovar, 2014).

El modelo de gestión por competencias surge en el ámbito educativo en Estados Unidos en torno a los años cincuenta al entenderse que el sistema educativo y de formación vigente eran enormemente deficitarios. Este malestar generalizado en varios sectores de la sociedad respecto a los altos costes del sistema educativo y los pobres resultados que aportaba hicieron que el profesorado fuera el primer grupo sobre el que se aplicaron estos nuevos sistemas. (Tovar, 2014). Pero no sería hasta después de algunos años cuando la noción de competencia permearía poco a poco el mundo empresarial coincidiendo con el “horizonte de crisis de los modelos de gestión centrados en las premisas del taylorismo y del fordismo clásicos (Amigot Leache y Martínez Sardoni, 2013: 1078) que ya hemos comentado en las páginas anteriores. De esta forma, la gestión por competencias va a establecerse como un elemento central a la hora de definir los planes de gestión de recursos humanos de las empresas destacando en las áreas de evaluación y clasificación.

La noción de competencias se presenta desde el comienzo como el contrapunto (Martínez Sardoni, 2016; Tanguy, 2001) al modelo del puesto de trabajo/calificación que había vertebrado las relaciones laborales durante los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, coincidiendo con la consolidación del Estado de Bienestar. Este modelo prestaba especial importancia a la relación edad-cualificación-empleo y “los trabajadores eran clasificados en función del puesto ocupado y del catálogo (externo, objetivado y despersonalizado) de cualificaciones que ese puesto, convertido en función jerárquica anónima, requería, relacionándose directamente con las tablas de retribuciones y la estructura de cualificaciones” (Alonso, 1999: 85). El sistema de gestión por competencias cuestiona profundamente este modelo y lo considera desactualizado e incapaz de

responder a unas organizaciones que demandan mecanismos más flexibles de gestión y organización a todos los niveles. Como consecuencia, se pondrá el foco en el sujeto y sus capacidades más que en la actividad que realiza, al igual que el proceso cobrará especial relevancia y no ya solo el resultado final facilitando una mayor trazabilidad del sujeto y una mayor presión sobre la forma en que éste hace su trabajo.

Una de las características más llamativas del modelo de gestión por competencias es su indefinición. A pesar de que existen diferentes definiciones de lo que se entiende por competencias, esta noción presenta una gran ambigüedad y quizá haya una parte de indeterminación “consentida”, ya que, por un lado, dificulta enormemente cualquier crítica que se quiera hacer y, por otro lado, se articula como dispositivo de control que opera a través de la autosujeción de los empleados (Tovar, 2014). Así, frente al modelo del puesto de trabajo que aportaba una mayor claridad y objetividad a la hora de evaluar el rendimiento de cada empleado, el modelo de las competencias es pura incertidumbre. Es precisamente en este contexto marcado por la incertidumbre y la inestabilidad, características de una sociedad reticular (Boltanski y Chiapello, 2002), donde la evaluación por competencias cobra sentido y obliga a poner en juego elementos tan centrales, dentro de los nuevos modelos de gestión organizacional, como son la iniciativa la autonomía o el compromiso.

Vemos, por lo tanto, como el modelo de las competencias activa, con muchos matices, una visión liberal e individualizadora de las relaciones laborales, donde el sujeto autónomo sustituye al sujeto colectivo que, precisamente, había posibilitado visibilizar la asimetría de las relaciones de poder existentes y sus consecuencias. Esta visión, que promueve interpretaciones sobre los problemas laborales en términos de carencia individual frente a la idea de riesgo social, fragmenta los marcos colectivos de interpretación de lo social y “opera desdibujando la lógica de los derechos sustituyéndola por una lógica del merecimiento en función de las competencias individuales” (Amigot Leache y Martínez Sardoni, 2013, 1080). Desde la perspectiva de las competencias, las condiciones laborales deben ser negociadas de manera individual por el trabajador y estarán fuertemente vinculadas al potencial que le brinden sus competencias. No hay lugar para una dimensión colectiva de la relación laboral. Finalmente, las competencias se nos presentan como elementos que no son estáticos, sino que van cambiando, por lo que el trabajador tiene la responsabilidad de cultivarlas y de adquirir aquellas que sean más atractivas para el mercado.

Por lo tanto, la gestión por competencias se convierte en un dispositivo de disciplinamiento, muchas veces acompañado por otras tecnologías de subjetivación, que participa de la estrategia de individualización perseguida por las nuevas políticas de gestión de los “recursos humanos” (Laval y Dardot, 2013). De esta forma, el modelo de evaluación por competencias, a través de las entrevista de trabajo, los cursos formativos, tiene una profunda capacidad performativa, además de ser uno de los principales criterios que determinan no solo si un candidato es apto para su contratación sino también si su rendimiento es el adecuado para la promoción interna dentro de la organización. En definitiva, el modelo de gestión por competencias pone de relieve como las nuevas formas de gestión organizacional, nacidas en el contexto postfordista, y que prometen dotar de una mayor libertad y autonomía al empleado, fomentan la individualización, el autogobierno y la despolitización de las relaciones laborales, normalizando la subjetividad de los trabajadores. A diferencia de lo que ocurría en el management científico de Taylor, la subjetividad se coloca en el centro de las estrategias organizacionales y se convierte en un elemento productivo clave para garantizar el éxito empresarial y el disciplinamiento y control de los trabajadores.

CAPÍTULO 3

¿QUÉ ES ESA COSA LLAMADA CONSULTORÍA?

“Of all the businesses, by far Consultancy’s the most bizarre. For to the penetrating eye, there’s no apparent reason why, with no more assets than a pen, this group of personable men can sell to clients more than twice the same ridiculous advice, or find, in such a rich profusion, problems to fit their own solution.”

(Ramsbottom, 1981)

Introducción

El sector de la consultoría, tal y como analizamos con detalle en este capítulo, ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 40 años y sobre todo ha tenido una notable influencia que se ha extendido por prácticamente todo el globo⁷⁷. De esta manera, por sus propias dinámicas y formas de gestionar los cambios la consultoría es un espacio especialmente privilegiado para observar la evolución y las transformaciones que se han dado en el mundo del trabajo en los últimos años, a todos los niveles, y que hemos analizado con detalle en el capítulo anterior. El sector ha experimentado un crecimiento en las últimas décadas que ha sorprendido a propios y extraños. En un periodo relativamente corto de tiempo ha conseguido penetrar en todo tipo de ámbitos llegando a tener un crecimiento más rápido, en muchas ocasiones, que las economías de países occidentales, como es el caso de España. Por otra parte, el sector ha pasado de tener una presencia residual en ámbitos muy concretos, con una escasa capacidad de influencia, a ser pieza habitual en organizaciones tanto públicas como privadas. Desde hace ya muchos años es habitual que gobiernos de todo el mundo contraten los servicios de consultores expertos para realizar todo tipo de tareas. El fenómeno de la consultoría, y, especialmente, su actividad, se enfrenta a la dificultad de ser definida de manera absoluta. Si bien es cierto que se proponen distintas interpretaciones de esta dificultad para su definición, parece que la más plausible es su capacidad para cambiar y evolucionar acorde a las transformaciones de su alrededor. Así, la consultoría a lo largo del siglo XX no ha dejado de reinventarse como si de un ente vivo se tratase, ganando paulatinamente cada vez más cuota de mercado y sobre todo una mayor influencia. Es quizás, por tanto, esta habilidad quimérica para desmarcarse de definiciones más precisas (Kipping y Clark, 2012) y de reinventarse constantemente, lo que ha permitido a las empresas de consultoría, no solo sobrevivir durante este tiempo con una evolución muy positiva, sino encajar en un entorno

77 En 1954 en el mercado estadounidense, el más grande, existían alrededor de 2000 empresas que arrojaban unos beneficios de 426 millones de dólares. En 1968 la cifra era de 850 millones con 2700 consultoras. Datos más recientes nos muestran que en el año 2010 el mercado de consultoría europeo tenía un valor alrededor de los 85 mil millones de euros. Así, en este mismo año, el mercado global tuvo un valor de 150 mil millones de euros. Si agregamos los beneficios arrojados por el sector de la consultoría el valor total fue de 350 mil millones de dólares (Kipping y Clark, 2012).

cada vez más *líquido*, más impredecible, en donde la gestión eficiente del riesgo se ha vuelto un valor muy importante para cualquier empresa.

Hal Hidgon (1969: 306) se hace eco de la definición que la Asociación de Consultoría de Ingenieros de la Gestión (ACME) utiliza para describir el fenómeno como el “servicio profesional realizado por personas especializadas y con experiencia para ayudar a managers a identificar y solucionar problemas de alguna institución de nuestra sociedad centrándose en la mejora de la función gestora, operativa o económica de esas instituciones”. Por otro lado, Larry Greiner y Robert Metzger (Kubr, 2002: 1) definen a la consultoría “como un servicio de asesoramiento proporcionado por organizaciones que disponen de personas especialmente capacitadas y cualificadas que asisten, de manera objetiva e independiente, al cliente con el objetivo de identificar problemas de gestión, analizar dichos problemas, recomendar posibles soluciones a estos problemas y ayudar, cuando así se solicite, en la implementación de dichas soluciones”. En ambas definiciones podemos observar la consideración de los consultores como una especie de médicos⁷⁸, no solo de empresas sino de instituciones en general, que acuden cuando las organizaciones “enferman” para elaborar un diagnóstico y aplicar un tratamiento que las devuelva en el menor tiempo posible a la senda del crecimiento y la productividad. Al mismo tiempo, hay una referencia constante al saber experto de los consultores que tendrían la capacidad de acercarse a los problemas de las empresas con un profundo grado de objetividad y con cierta ventaja a la hora de identificar problemas y elaborar soluciones. El consultor no impone, recomienda, pero su opinión es realmente valorada. Los consultores se han convertido en el arquetipo del nuevo tipo de empleado, el *knowledge worker* (Alvesson, 2001; Kipping y Clark, 2012), cuyas competencias y habilidades les permiten erigirse como expertos sobre prácticamente cualquier materia.

En la presente investigación nos centraremos en aquellas organizaciones cuya función estructural consiste en el fomento de la revalorización del capital de las empresas a través de la asistencia en materias estratégicas, organizativas y de gestión de recursos (Connor, et al., 1990; López Carrasco, 2016). Por lo tanto, la consultoría se ha convertido en un fenómeno que, más allá de los datos que genera y del tipo de trabajadores expertos que

⁷⁸ La analogía de la consultoría y los consultores como médicos expertos en la detección y resolución de enfermedades o como “ayudadores profesionales” (Finchman y Clarck, 2002: 7) es una constante a lo largo de toda la literatura existente sobre consultoría. Esta representación como rol sanador ha sido en buena parte fomentado por los propios consultores y se enorgullecen de ello.

emplea, ha conseguido tener un gran impacto en prácticamente cualquier ámbito profesional. El estudio de la consultoría nos permite, por tanto, comprender mejor la naturaleza de los cambios que están aconteciendo en nuestras sociedades desde hace más de treinta años y especialmente en materia laboral. Hay quien defiende la consultoría como un negocio honesto que permite a las empresas dar un salto de calidad necesario en estos tiempos tan competitivos. Por otro lado, en muchas ocasiones, la consultoría se presenta como un campo donde las intensificadas demandas y el estrés producen una serie innumerable de vidas dañadas que hace que muchos recelen de este sector. En nuestro caso, a lo largo de este capítulo abordaremos los orígenes de la consultoría, allá por la segunda revolución industrial, y la evolución que ha experimentado hasta llegar a nuestros días donde sigue siendo un sector referencial. También analizaremos el contexto dominante de flexibilidad laboral y descentralización productiva, junto con el auge de las TIC⁷⁹, que ha actuado como un poderoso catalizador sin el que no podríamos comprender el vertiginoso crecimiento que ha experimentado el sector durante décadas. Finalmente analizamos algunos datos sobre la consultoría española actual, sus perspectivas de futuro y su funcionamiento.

3.1. Una genealogía histórica del fenómeno

Trazar la línea que nos permita determinar cuál ha sido el origen exacto de un fenómeno como el de la consultoría es realmente complicado, ya que, como hemos comentado anteriormente, su indefinición, a todos los niveles, dificulta enormemente esta tarea. El objetivo de este apartado es arrojar luz sobre los orígenes y posterior evolución de la consultoría analizando para ello determinadas perspectivas que han demostrado tener una notable consistencia. Así, nos encontramos con aquellos autores que sostienen, como es el caso de Copley, (1923, citado en Kipping y Clark, 2012), que el origen de la consultoría se encuentra ligado a la figura de Frederick Winslow Taylor. Este ingeniero estadounidense sería el principal artífice de un modelo de negocio que se ha mantenido en el tiempo y que, en la actualidad, ha alcanzado una repercusión global. Los herederos de Taylor partieron del método de gestión de trabajo ideado por él, especializándose en trabajar a pie de taller estudiando las máquinas, los relojes, los movimientos de los

79 Tecnologías de la información y la comunicación.

trabajadores en busca de la mayor eficiencia posible. Existen otras perspectivas que no reconocen en Taylor, ni en sus herederos, el origen de la consultoría. Es el caso de Mckenna (1995), quien sostiene que la consultoría moderna tiene su origen en el surgimiento de una serie de asesores especializados, más tarde conocidos como consultores, que brindaban su conocimiento experto en materia estratégica y organizacional, principalmente, a ejecutivos de compañías que estaban atravesando una crisis importante y que necesitaban de este asesoramiento especializado para recuperar la “salud” de la organización. Desde nuestro punto de vista ambas posturas son útiles para explicar el origen de la consultoría. Si bien situaremos los primeros pasos del fenómeno en la Segunda Revolución Industrial, donde Taylor y sus herederos tuvieron un papel fundamental, el asesoramiento estratégico, al que hace referencia Mckenna, caracteriza el periodo de consolidación del negocio de consultoría moderno, enmarcado dentro de lo que hemos denominado segunda ola, que comienza en Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial.

En el presente capítulo diferenciaremos tres etapas u olas de la consultoría (Baaij, 2013; Kipping y Kirkpatrick, 2005), que no responden a modas de gestión pasajeras, sino que implican tipos de management bien diferenciados centrados en proveer servicios de consultoría adaptados a un contexto altamente cambiante. El surgimiento de una nueva ola, que tendrá un papel dominante durante un tiempo, significará el ocaso de la anterior. De esta manera, dicha perspectiva nos ayudará a comprender las etapas por las que ha ido pasando el sector de la consultoría, mostrándonos una evolución poco lineal que, sin embargo, ha mantenido cierta coherencia a lo largo de los años. Dicha coherencia tiene que ver con un modelo de negocio centrado en una supervivencia darwinista articulada en base a una *destrucción creativa* constante que ha posibilitado la adaptación del sector y el incremento de la relevancia de la que goza hoy en día. No hay ninguna duda de que la estructura de negocio de la consultoría ha sufrido variaciones, pero, como veremos en las páginas siguientes, su esencia se ha mantenido intacta.

3.1.1. La primera ola: El management científico y los efficientistas:

Es cierto que las empresas especializadas en eficiencia operacional ya eran populares antes de que estallara la Segunda Guerra Mundial, pero, hay que admitir, que durante dicho conflicto se consolidaron definitivamente. Durante este periodo surgió la necesidad

de incorporar, de manera eficiente y rápida, al mayor número posible de mano de obra descualificada, reclutada en su mayoría entre las mujeres y los niños, con el objetivo de incrementar la producción ante un evento que había desbordado las capacidades productivas de las empresas. Las primeras consultoras supieron aprovechar esta situación y se posicionaron dentro de un mercado poblado de empresas que, tras la Segunda Guerra Mundial, eran más conscientes que nunca de la necesidad que tenían de reducir costes y mejorar el rendimiento de sus negocios a todos los niveles. El asesoramiento experto ha definido el negocio de la consultoría prácticamente desde sus comienzos; sin embargo, esta práctica, que ha tenido una notable relevancia a lo largo de la historia, es muy anterior a la consultoría e históricamente se ha asociado a la figura de un consejero que, en un segundo plano, asesora sobre todo tipo de temas al gobernante. Aristóteles, discípulo aventajado de Platón, asesoró a Alejandro Magno llegando a ejercer como hombre de confianza y mentor. Rasputín consiguió un lugar privilegiado entre la familia real rusa gracias a que sus consejos hicieron que la salud del zarevich Alekséi mejorase notablemente salvando su vida. Y, quizás, el más icónico de estos *consigliere* sea Nicolas Maquiavelo que ha quedado inmortalizado gracias, entre otras cosas, al tratado político “el príncipe” (Kipping y Clark, 2012).

Es en los años inmediatamente posteriores a la segunda revolución industrial, de la mano de Frederic Taylor, donde consideramos que se sembró la semilla del negocio de la consultoría. La revolución que llevó a cabo Taylor, a partir de sus estudios sobre la gestión organizacional y la productividad de los trabajadores, ha permanecido en la historia como una de las aportaciones más importantes sobre cómo se debe organizar una empresa y a las personas que trabajan en ella. Sin embargo, el impacto inmediato de las aportaciones de Taylor fue mucho menor que el que se suele reconocer. Fueron más bien algunos de sus herederos, que más tarde se conocerían como los eficientistas, los que, durante las primeras décadas del siglo XX, consiguieron comercializar el modelo de Taylor como un servicio de consultoría creando sus propias empresas especializadas y dándole una dimensión mucho mayor de lo que fue capaz el padre fundador (Nelson, 1980). Fue gracias a estos eficientistas que se fue adoptando masivamente el modelo basado en los principios del management científico. Las empresas creadas por Harrington Emerson y Charles E. Bedaux, pioneras en los servicios de consultoría, son un buen ejemplo de lo

comentado anteriormente. Sus figuras destacaron sobre el resto⁸⁰ al conseguir crear negocios estables y duraderos a largo plazo. Ambos ingenieros supieron adaptar y reformular los principios del management científico desde una perspectiva orientada a proveer un servicio de consultoría, lo que tuvo un enorme éxito. El caso de Emerson, quien fue coetáneo de Taylor y uno de sus competidores más importantes y a la vez mas minusvalorados, es especialmente interesante ya que creó lo que probablemente fue la primera empresa de consultoría propiamente dicha, con sucursales repartidas en diferentes Estados de Norteamérica y un número verdaderamente notable de empleados fijos a los que añadía especialistas que colaboraban temporalmente. El punto de inflexión en la carrera de Emerson vino con el éxito cosechado con el proyecto de la estación de ferrocarriles de Santa Fe (Chandler, 1965). Este proyecto permitió a Emerson ser la primera persona que introdujo los principios del management científico en este sector e hizo que su negocio alcanzase una repercusión y visibilidad extraordinarias para la época, permitiéndole crecer comercialmente y fundar la empresa Emerson Efficiency Engineers⁸¹.

El caso de Charles Eugene Bedaux representa el ideal del sueño americano en el que un emigrante, hijo de un ingeniero de ferrocarriles nacido en medio de la pobreza de los suburbios de París, que no llegó ni siquiera a acabar sus estudios, consigue dejar toda esa miseria atrás y convertirse en un hombre rico y famoso. Bedaux ideó un sistema de medición y remuneración del trabajo por resultados, al que llamó B. Este sistema partía de las bases del management científico priorizando la creación de un sistema mucho más flexible, adaptable y con capacidad de ser utilizado tanto para la medición de costes como en la gestión organizacional (Bloomenkranz, 2012; Glückler y Armbrüster, 2003). Así, estas modificaciones orientadas hacia la flexibilidad del sistema de gestión del trabajo, junto a las habilidades comerciales de Bedaux, consiguieron que la empresa creciera

80 Si bien es cierto que hubo otras empresas, fundadas en su mayoría por especialistas en los principios eficientistas de Taylor, la mayoría desaparecieron muy pronto, tuvieron un impacto notablemente menor, su actividad no fue más allá del asesoramiento y carecían de empleados en la mayoría de los casos (Glückler y Armbrüster, 2003).

81 La empresa fundada por este ingeniero llegó a ofrecer sus servicios en el ámbito de la eficiencia operativa a casi 200 empresas (Kipping y Clark, 2012).

enormemente⁸², nacional e internacionalmente, hasta el punto de generar grupos de empresas/filiales que jugaron un papel fundamental en la expansión del negocio de consultoría por todo el mundo. Finalmente, tenemos el caso de Maynard, cuya empresa “MEC”, la más importante de las organizaciones especializadas en el eficientismo tras la segunda guerra mundial, representa el impulso experimentado por la ingeniería de la eficiencia tras el conflicto bélico. Este ingeniero industrial americano ideó una nueva técnica de estudio de las mediciones del tiempo, MTM⁸³, que gozó de una enorme popularidad entre sus coetáneos y que, al igual que los trabajos de Bedaux, alcanzó una repercusión internacional. A finales de los años sesenta la empresa fundada por Maynard paso a ser la consultora americana más grande en Europa “con una plantilla de en torno a 330 consultores y con oficinas en ocho países” (Kipping, 1999: 205).

A partir de la década de los sesenta la consultoría especializada en el eficientismo experimentó un claro declive, reflejado en una paulatina pérdida de visibilidad y relevancia que comenzó en Estados Unidos y se extendió al resto de países, especialmente a los europeos. Las razones de esta pérdida de relevancia no están completamente claras⁸⁴, algunos autores sostienen que el cambio en los métodos de producción creó las condiciones para que el modelo eficientista dejara de ser relevante. Este cambio estuvo marcado por el paso de un modelo manufacturero, que empleaba a un enorme número de personas, a la incorporación de la maquinación del trabajo (Wright, 2000), que implicó una considerable reducción del número de trabajadores necesarios para la producción de cualquier bien. Otros autores argumentan que fue el cambio hacia un modelo económico cada vez más descentralizado, que demandaba un tipo de organización radicalmente diferente, a nivel estructural y organizacional, lo que hizo que el modelo eficientista dejase de interesar a los nuevos managers (Canbäck, 1998; Kipping y Kirkpatrick, 2005) que no lo veían útil para poder afrontar los retos que el sistema emergente representaba.

82 Es importante subrayar que los clientes de Bedaux no solo fueron algunas de las empresas más importantes del mundo, sino que también colaboró estrechamente con algunos gobiernos como es el caso de Grecia o el de la desaparecida Unión Soviética.

83 Métodos de la medición del tiempo.

84 Estos cambios, dentro del mundo de la consultoría industrial, llevó a la formación de las primeras consultoras de recursos humanos como es el caso de Hays en 1930 (Kipping y Kirkpatrick, 2005).

En cualquier caso, esta pérdida de relevancia del modelo eficientista dejó un vacío que no tardó en ser ocupado por empresas diferentes, más adaptadas a los nuevos tiempos, y que acapararían el sector durante las siguientes décadas “inaugurando” la segunda ola de la consultoría.

3.1.2. La segunda ola: la consultoría estratégica:

Esta segunda etapa de la consultoría, como ocurrió con la primera, se desarrolló con más fuerza en Estados Unidos y, aunque al principio convivió con los modelos eficientistas, terminó por desplazarlos y consolidarse durante la década de los sesenta. Las empresas de la segunda ola son notablemente más grandes que las del periodo anterior y tienen muchos rasgos característicos del negocio de consultoría con el que estamos más familiarizados actualmente. Así, entre estas nuevas organizaciones, Mckensey es quizás la más representativa. Esta empresa ya no se orientó al control de la producción, sino a ayudar a los top managers a retener el control sobre unas empresas en plena expansión y “las crecientes jerarquías de mandos intermedios” (Kipping y Kirkpatrick, 2005: 23). La consultoría estratégica recogerá así el testigo dejado por el modelo eficientista en un contexto de creciente asociacionismo entre empresas y de extensión de la corporativización en el que los principios de competitividad, racionalización y rentabilidad permearon todo tipo de organizaciones e instituciones, tanto del ámbito público como del privado.

Respecto a los estudios que se han desarrollado, relacionados con esta segunda ola, hay tres que destacan sobre el resto y que nos ayudan a aterrizar mejor en el fenómeno y a comprender los elementos que permitieron la consolidación hegemónica de esta segunda ola. En primer lugar, Mckenna (2006) argumenta que la entrada en vigor de la ley *Glass-Steagall*⁸⁵ fue clave para favorecer el crecimiento de la consultoría estratégica. Desde su

85 La Ley Glass-Steagall es como se denomina a la Banking Act o ley de Bancos de los Estados Unidos. Entró en vigor el 16 de junio de 1933 durante el mandato del presidente Franklin D. Roosevelt. Dicha ley introdujo varias reformas en el sector bancario con el objetivo de controlar la especulación y evitar una nueva crisis como la que sacudió al mundo en 1929. Las más conocida de estas reformas fue la que estableció una separación entre la banca de depósitos y la banca de inversión (bolsa de valores). Finalmente, tras años de críticas, esta ley se derogó el 12 de noviembre de 1999 por la Ley Gramm-Leach-Bliley.

punto de vista dicha ley favoreció enormemente el surgimiento de nuevas empresas especializadas en la consultoría estratégica que ocuparon rápidamente el hueco que los bancos se habían vistos obligados a abandonar. De ahora en adelante los ejecutivos de las grandes corporaciones acudirían a los consultores en busca del asesoramiento que anteriormente habían realizado instituciones bancarias. Por otro lado, Ruef (2002) se centró en estudiar una serie de cambios que se dieron en el mercado laboral, y que generaron un gran interés de los recién licenciados, provenientes de las escuelas de negocios, por el sector de la consultoría como una oportunidad profesional tremendamente atractiva. Finalmente, Robert J. David (2012), perspectiva que tiene una mayor relación nuestra investigación y que abordaremos con más detalle a continuación, parte de las ideas de Ruef, subrayando la importancia que una serie de cambios institucionales tuvieron en el crecimiento de la consultoría estratégica al ser aprovechados como ventana de oportunidad por los consultores estratégicos. Así, las organizaciones empresariales, especialmente en Norteamérica, aumentaron en tamaño y complejidad y atravesaron un proceso de transformación radical, orientado a la adopción de estructuras multidivisionales basadas en una descentralización y dispersión⁸⁶, que contrastaba con el modelo de empresas pequeñas, especializadas en un único producto y que tenían un único propietario (Glückler y Armbrüster, 2003; Sanguineti Raymond, 2006), dominante durante el periodo anterior. Estos cambios, que tuvieron lugar tras la segunda guerra mundial y que se consolidaron en la década de los años sesenta, implicaron la adopción de un paradigma diferente en el mundo de la empresa.

Por lo tanto, estas transformaciones se extendieron con una asombrosa rapidez desde Estados Unidos hacia Europa gracias, en buena parte, a la influencia, determinante en muchos casos, de las consultoras norteamericanas a la hora de fomentar este modelo organizacional. Es en un contexto de máxima complejización organizacional de las empresas, con un mercado cada vez más volátil, descentralizado, con productos y dinámicas diferentes en el que ciertos servicios se vuelven extremadamente especializados⁸⁷, donde la figura del consultor estratégico se torna vital para que las empresas sigan siendo competitivas (Mckenna, 2008). El consultor es el especialista al

86 En el apartado siguiente tratamos esta idea con más detalle.

87 No es casualidad que sea durante esta época donde surgen figuras nuevas del mundo laboral como la del ejecutivo especialista que administra la organización sin ser el propietario de ésta. El CEO.

que cualquier empresa en apuros se dirige para poder identificar la estrategia de negocio correcta.

A continuación, comentaremos brevemente algunos ejemplos de los cambios experimentados por determinados sectores e instituciones que facilitaron el crecimiento de la consultoría estratégica y la convirtieron en un elemento casi imprescindible. Más concretamente abordaremos como la influencia de la consultoría llevó a que organizaciones e instituciones, que en un principio no se guiaban por las lógicas que definen a la consultoría, como era el caso de la industria militar, el sistema sanitario, el gobierno federal, acabaran adoptándolas en un periodo de tiempo muy corto, facilitando no solo el crecimiento de la consultoría sino también un alto grado de dependencia e influencia por parte de estos organismos. Por tanto, el crecimiento de la consultoría estratégica trajo consigo el fenómeno de la corporativización, esto es, la extensión de las lógicas corporativas, junto con sus valores y sus prácticas, hacia ámbitos que tradicionalmente habían estado dominados por otras lógicas de carácter institucional (O'Mahoney y Markham, 2013).

Un primer acercamiento de la consultoría al ámbito institucional se dio a través de la industria militar que no se mantuvo ajena a la influencia ejercida por dicho sector. Entre los años 1939 y 1944 la industria militar aumentó 24 veces su tamaño y pasó de tener un gasto de 2,4 mil millones de dólares a invertir 162 mil millones (David, 2012). Este crecimiento complejizó el sector, lo hizo más difícil de controlar y generó una estructura prácticamente inabarcable. Durante la Segunda Guerra Mundial, los consultores comenzaron a penetrar en la industria militar norteamericana llegando a establecer colaboraciones muy estrechas que se mantuvieron en el tiempo. De hecho, no son pocos los casos de consultores que ocuparon cargos de relevancia dentro del ejército, al igual que oficiales militares que pasaron a trabajar regularmente para el sector de la consultoría (Bowman, 1984; Guttman y Willner, 1976) después de la guerra.

Un segundo caso proviene del gobierno federal y el sistema sanitario. Estos dos ámbitos también se vieron muy influenciados por esta segunda ola de la consultoría. Después de la Segunda Guerra Mundial, la administración norteamericana creció, al igual que otros casos que hemos visto, en tamaño y en complejidad, por lo que introdujeron una serie de reformas con el objetivo de conseguir una gestión más eficiente. Estas reformas, realizadas por las diferentes administraciones, se orientaron hacia la adopción de lógicas corporativistas, con métodos de medición del rendimiento que crearon, una vez más, las

condiciones idóneas para que los consultores pudieran intervenir. Hubo una contratación masiva de personal proveniente del sector privado y, sobre todo, de especialistas en consultoría estratégica, lo que facilitó que la administración pública se impregnase de las lógicas corporativistas⁸⁸ al tiempo que la consultoría continuaba aumentando en tamaño y relevancia. La influencia del sector de la consultoría en el sistema sanitario de salud se dejó notar en la adopción de una serie de valores propios de las empresas privadas que arrinconaron la concepción de la sanidad como un derecho para pasar a ser entendida a través de lógicas con un marcado carácter economicista. Conceptos como competitividad, mercado, rendimiento, beneficio, que anteriormente no se vinculaban con este sector, empezaron a ser utilizados habitualmente. Es cierto que este cambio en los valores del sistema sanitario no se debió única y exclusivamente a la influencia de la consultoría, pero es innegable que tuvo un papel muy importante.

Las escuelas de negocio constituyen un tercer ejemplo especialmente interesante, ya que, éstas y la consultoría han tenido un crecimiento en paralelo que se explica, en parte, por la recíproca influencia que ejercieron entre ambas. Las escuelas de negocio tuvieron un papel muy importante en el crecimiento⁸⁹ de la consultoría como sector, al ejercer como los principales “proveedores” de fuerza de trabajo para la industria. El rápido crecimiento del sector y su expansión hacia ámbitos de negocio cada vez más claves dentro de las diferentes áreas existentes hicieron de la consultoría una oportunidad laboral muy atractiva para miles de estudiantes ávidos de forjarse una carrera profesional exitosa⁹⁰. Por otra parte, la relación tan estrecha que se mantuvo entre ambos ámbitos ayudó a la consultoría a tener una mayor visibilidad, un mayor prestigio, y sobre todo una mayor legitimidad basada en el supuesto conocimiento experto que los consultores poseían y

88 Un ejemplo del calado que tuvo la consultoría en las administraciones públicas durante esta etapa es la participación de algunas de las consultoras más importantes, como Mackinsey, Fry Consultants o Booz Allen, en el modelado de las ciudades para tratar los problemas de desarrollo urbano (David, 2012).

89 Los graduados en las escuelas de negocio tuvieron un crecimiento exponencial durante el siglo XX. Más concretamente, pasaron de ser un 3% del total de graduados universitarios en 1919 a un 15% en 1958. Finalmente, en 1980 el número de estudiantes graduados en escuelas de negocios en USA se disparó hasta llegar a los 200.000 por año (David, 2012: 81).

90 En apartados posteriores de este mismo capítulo analizaremos como las escuelas de negocio siguen siendo una fuente fructífera de reclutamiento de personal laboral para las firmas de consultoría en la actualidad. Igualmente, las universidades se han convertido en proveedores de fuerza de trabajo muy valorados por las consultoras.

que venía refrendado por la colaboración con algunas de las escuelas de negocios más prestigiosas del país. El consultor era un sanador, un solucionador de problemas, pero sobre todo era un especialista que, con un dominio absoluto de la técnica, podía influir de manera muy favorable⁹¹ en el rumbo de cualquier negocio. Es decir, las escuelas de negocio no solo fueron una formidable cantera de futuros empleados para la consultoría, sino que también colaboraron notablemente a construir un importante capital simbólico (Bourdieu, 2000) de un sector que ha sabido gestionar, como pocos, su capacidad de influir en prácticamente cualquier ámbito de la economía.

3.1.3. La tercera ola: la consultoría tecnológica:

La tercera ola de la consultoría se caracteriza por la explosión del uso y popularización de las tecnologías de la información y la comunicación. Tal y como afirman Nolan y Bennis (2002) ningún desarrollo ha producido en el sector un impacto comparable al de las TIC, y nada en el horizonte impactará más. En un contexto de descentralización todavía más intenso que el que se vivió en la etapa anterior, con empresas todavía más grandes, más dispersas y que tienen que hacer frente a una fluidificación de la demanda cada vez mayor, el uso de las TIC se vuelve algo fundamental para controlar y gestionar este tipo de organizaciones. Por lo tanto, en esta nueva etapa las empresas tecnológicas van a liderar el mercado ejerciendo una notable influencia sobre el resto de las organizaciones. Así, las empresas van a requerir una rápida adaptación de herramientas informáticas a la gestión organizacional y estructural, lo que abrirá nuevas posibilidades técnicas y de negocio que serán, una vez más, aprovechadas por los consultores (Kipping y Kirkpatrick, 2005).

La consultoría tecnológica ha experimentado un crecimiento exponencial desde su surgimiento, hace 50 años, hasta nuestros días en que sigue siendo uno de los ámbitos con mayor relevancia. De hecho, actualmente el peso de la consultoría tecnológica rebasa el conjunto del resto de especialidades (Nolan y Bennis, 2002) como pueden ser las

91 Es importante subrayar que no está claro, y nunca lo ha estado, que la intervención de consultoras externas haya tenido un impacto positivo o de mayor abaratamiento en un negocio. Por esto decimos que el sector de la consultoría trabaja especialmente el marketing sobre su saber experto y lo expone como algo prácticamente incuestionable a pesar de que, en muchas ocasiones, no haya unos datos concretos que lo respalden. Es conocido el término “vendedores de humo” para referirse a veces al trabajo que hacen los consultores.

de auditoría o las estratégicas. Así, podemos distinguir tres fases (Galal *et al.*, 2012) bastante bien diferenciadas dentro del proceso de crecimiento de la consultoría tecnológica.

La primera fase, que fue desde 1950 hasta los años sesenta, emerge gracias al interés mostrado por muchas empresas en la utilización de ordenadores para dar un salto de calidad sobre todo a nivel operacional. Una segunda fase, que abarca desde comienzos de los años setenta hasta 1985, se vincula habitualmente con la introducción del microprocesador y del ordenador personal. Finalmente, la tercera fase va desde comienzos de los años noventa hasta comienzos del siglo XXI, y se identifica con el surgimiento de la informática de redes y más concretamente con la explosión del internet aplicado al mundo de la empresa. Por lo tanto, la tecnología se convirtió en un valor añadido para cualquier empresa y una oportunidad de negocio que nadie quería dejar escapar, de manera que aquellas empresas que estaban más familiarizadas con la tecnología fueron las que aprovecharon más rápido esa circunstancia y supieron explotar comercialmente las TIC de formas más ágiles y naturales. Así, estas empresas tecnológicas fueron las primeras en beneficiarse de la situación y en ofrecer servicios de gestión e implementación de sistemas informáticos. IBM acaparó el grueso del mercado prácticamente en solitario durante mucho tiempo, hasta que, a partir de 1956, a causa de las leyes antimonopolio⁹², se vio inhabilitada para ofrecer servicios de consultoría tecnológica (Galal *et al.*, 2012) y fue automáticamente desplazada del mercado. Este “vacío” fue ocupado rápidamente por las empresas especializadas en auditoría y contabilidad que recogieron el testigo del gigante de los ordenadores (Mackenna, 2010) erigiéndose como líderes de este sector durante las siguientes dos décadas. Poco tiempo

92 “Las “Leyes antitrust” son el instrumento que se utiliza en los Estados Unidos para mantener y promover la competencia en un sistema económico de libre empresa. Para el pueblo americano las “Leyes antitrust” son una especie de Constitución de la Economía. Sus principios tienen la misma generalidad de los preceptos constitucionales. Y así como la Constitución de los Estados Unidos impide la concentración del poder político, las Leyes antitrust afrontan los problemas de la concentración del poder económico. El concepto antitrust en los Estados Unidos es muy amplio, y abarca no solamente la lucha contra los abusos del poder económico en forma de monopolio o en cualquier otra, sino también los aspectos de lo que en Europa se definen como competencia desleal” (Villegas Cayón, 1968: 5). La Ley Sherman Antitrust (Sherman Antitrust Act) fue la primera medida del Gobierno federal de Estados Unidos para regular y limitar el fenómeno de los monopolios. Fue publicada el 2 de julio de 1890 y declaró ilegales los trust (monopolios), por considerarlos nocivos para el comercio internacional. Fue aprobada durante el mandato del presidente Benjamín Harrison.

después las consultoras especializadas en estrategia y otros servicios ampliaron su negocio hacia el mundo tecnológico haciendo grandes inversiones para no quedarse atrás. Las empresas de contabilidad y auditoría tenían un papel muy concreto y gozaban de gran prestigio por entonces. Su objetivo no era otro que el de controlar y auditar las cuentas de las principales organizaciones del país y velar “porque la integridad de los mercados financieros” (Mcdougald y Greenwood, 2012: 95) no se viese alterada. Pero poco a poco estas empresas se dieron cuenta de la posición estratégica que tenían y comenzaron a ejercer como asesores de esas mismas compañías a las que auditaban y supervisaban las cuentas. Así, el servicio de asesoramiento consultivo creció tanto que se llevaron a cabo transformaciones dirigidas a incorporar decenas de profesionales expertos en consultoría que no tardaron en desplazar, en número y relevancia, a los contables/auditores y ampliar, definitivamente, los servicios ofrecidos para integrar plenamente los de consultoría que se habían convertido en el área de negocio más importante.

El auditor, que había ejercido en el pasado el papel de vigilante de la integridad financiera, se convierte ahora en un consultor experto poseedor de un conocimiento privilegiado sobre las cuentas y el mercado que ofrece sus servicios a cualquier empresa que le contratase. Esta ampliación de sus servicios, por parte de las empresas auditoras, hacia actividades que excedían la mera evaluación de las cuentas de una empresa, produjo un profundo cuestionamiento de la ética de las auditoras⁹³. Desde diferentes ámbitos se denunció la irregularidad que suponía que empresas dedicadas a auditar y gestionar la

93 El caso Enron fue el escándalo más sonado de su época y uno de los más impactantes de la historia. De hecho, “ningún evento hizo a la consultoría tan visible como el caso Enron (Galal et al., 2012: 111). La empresa Enron, creada en 1985, vivió una época dorada desde la incorporación a sus filas de Jeffrey Skilling en 1997. A partir de este momento, parecía que todo en la empresa funcionaba con un reloj y los beneficios arrojados eran mayores que nunca. Enron llegó a considerarse como una de las mejores empresas de Estados Unidos. Pero una revisión de las cuentas por parte de las autoridades contables demostró que las cuentas estaban falseadas y que el saneamiento que la empresa pretendía vender no era tal. A partir de este escándalo las acciones de la compañía se derrumbaron pasando de un valor de 90 dólares por acción en el año 2000 a que en 2001 su valor fuera de un dólar. Esto significó unas pérdidas de más de 10.000 millones en valor contable, y miles de ahorradores que vieron como su inversión se perdía.

Finalmente, Enron presentó concurso de acreedores confirmando la que en su época fue la mayor bancarrota de la historia. Pero el caso Enron generó otras víctimas como es el caso de su auditora Arthur Andersen. Se declaró que había sido pieza clave para llevar a cabo el engaño a través de toda una serie de mecanismos de ingeniería contable. El desprestigio de la compañía, que durante años había sido una de las cinco auditoras más importantes del mundo, la llevó a la situación crítica donde la empresa fue fragmentada y absorbida por el resto de grandes compañías de la época (La Vanguardia, 2016).

contabilidad de las organizaciones ejerciesen también como consultores sobre todo tipo de asuntos de esas mismas empresas. Las auditoras, en cambio, rechazaron estas críticas y se negaron a parar de realizar servicios de consultoría.

En una segunda etapa, estas empresas de auditoría y contabilidad, ya consolidadas como consultoras, fueron de las primeras en adaptarse al mercado tecnológico, ofreciendo servicios de consultoría IT e impulsando enormemente el sector de consultoría tecnológica. Empresas como Andersen Consulting⁹⁴ y Price Water House Coopers destacaron en esta primera etapa de los años cincuenta y sesenta, ya que fueron de las primeras en aprovechar la oportunidad de negocio que se abría con los servicios de consultoría tecnológica (Galal *et al.*, 2012), en general, y con la computarización de las organizaciones, en particular. Otros nombres como Capgemini o Lou Gerstner tuvieron un peso más que relevante a partir de los años noventa (Kipping y Kirkpatrick, 2005).

En esta nueva etapa tecnológica que iba consolidándose, el rápido crecimiento y expansión de las TIC generó un revuelo considerable en el mundo de los negocios en donde nadie quería quedarse atrás. Cada vez más empresas, especialmente las no familiarizadas con las TIC, tomaron conciencia de que la tecnología era un valor clave para que sus empresas fuesen competitivas y trataron de actualizarse a toda prisa e incorporar esta especialización internamente y en sus líneas de negocio.

94 Sin embargo, hay un nombre propio que destaca sobre el resto de las empresas especializadas en la contabilidad/auditoría: Andersen Consulting. Andersen partió de su propia experiencia observando como los ámbitos de auditoría y contabilidad se gestionaban cada vez más a través de la mecanización y supo ver la oportunidad que la consultoría tecnológica implicaría. Esto hizo que, tras una serie de proyectos llevados a cabo exitosamente, se consolidase como una de las empresas de consultoría tecnológica más relevantes a nivel mundial (Andersen, 1988; Galal *et al.*, 2012).

En 1913 dos extrabajadores de Price Waterhouse, Arthur Andersen y Clarence Delaney, fundaron Andersen, Delaney and CO, que en 1918 se renombraría como Arthur Andersen and CO. Arthur Andersen and CO lideró el negocio de la contabilidad/auditoría durante décadas. A partir de 1989, se produjo una escisión interna en la compañía que llevó a la fundación de Andersen Consulting en la empresa de consultoría más grande del mundo (Galal *et al.*, 2012). Esta consultora llevó al sector de la consultoría hacia cotas inimaginables unos años antes, convirtiéndola en un referente dentro del mundo de la consultoría.

El caso de Andersen Consulting es un claro ejemplo de la fagocitación que los servicios de consultoría hicieron a los de auditoría y contabilidad en muchas empresas auditoras (David, 2012). Dentro de esta empresa la parte de consultoría tecnológica se erigió como un área de negocio en paralelo al de auditoría que llegó a superarlo en peso económico. Esto generó enormes conflictos internos que terminó por saldarse con la separación total de la parte de consultoría IT, refundada como Accenture, que se convirtió en una empresa independiente que, a día de hoy, emplea a casi 500.000 personas llegando a ser en 2009 la consultora que más beneficios obtuvo.

Un fenómeno que tuvo lugar en estos años, y que afectó directamente a la consultoría, tiene que ver con las fusiones entre empresas que consideraban que, por sí mismas, no serían competitivas a causa del factor tecnológico. Muchas empresas consideraron que no podrían adaptarse a tiempo o que directamente no disponían de los recursos suficientes para sacarle partido. Un número importante de consultoras decidieron fusionarse con empresas tecnológicas creando una relación que aún es duradera a día de hoy. También hubo empresas que prefirieron externalizar⁹⁵ determinadas actividades tecnológicas a través de consultoras especializadas lo que sirvió de empuje para el crecimiento de la consultoría en general y de la tecnológica en particular. Al igual que empresas de auditoría se convirtieron en consultoras, muchas empresas tecnológicas se especializaron en dar servicio de consultoría. Finalmente, un número importante de empresas de consultoría general a nivel mundial ampliaron sus servicios especializándose en la consultoría IT.

3.2. El modelo productivo en el que se inserta la consultoría

3.2.1 La flexibilidad y la descentralización productiva como paradigma:

A finales de los años sesenta el modelo de gestión organizacional tradicional, caracterizado por el dominio de la gran empresa fordista, entró en una profunda crisis que cuestionó muchos de los principios sobre los que se había construido el mundo del trabajo durante los últimos cincuenta años. Esta empresa tradicional, basada en el modelo fordista, se organizaba sobre tres pilares fundamentales (Valdés, 2002). La empresa tenía el control completo de todo el proceso de producción de bienes y servicios, existía una marcada autonomía de cada empresa respecto a las demás y se daba una gestión funcional jerárquica típica de un modelo de empresa vertical con una marcada diferenciación entre áreas y rangos, es decir, la comunicación entre obreros e ingenieros/ejecutivos era prácticamente inexistente. En dicho contexto, se va a transitar desde una burocracia característica de la economía industrial fordista hacia la empresa postburocrática/flexible, supuestamente más funcional para las necesidades de las sociedades de la modernidad

95 Esto está muy ligado al fenómeno del *Outsourcing*, que trataremos en el apartado posterior, y sin el que no se puede comprender completamente el fenómeno de la consultoría.

tardía. El modelo burocrático, basado en la predictibilidad, el orden, la estabilidad, la verticalidad etc, cobraba sentido en un contexto con cambios lentos y predictibles (Pérez Zapata, 2015; Sennett, 2006). En cambio, se va a cuestionar la capacidad de dicho modelo para afrontar los nuevos retos que un mundo globalizado y más competitivo representan (Lahera Sánchez, 2004; Castells, 1997). La caída de la productividad, la proliferación de unos mercados cada vez más segmentados, la entrada en juego de nuevos actores globales, el papel cada vez más importante que van a tener las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), mostraron que el modelo del gigantismo empresarial, dominante hasta el momento, estaba comenzando a agotarse (Alonso, 1999; Fernández Rodríguez, 2007) y eran necesarias propuestas diferentes para un mundo diferente⁹⁶.

Por lo tanto, se promulgará una organización más alineada con la nueva economía del conocimiento y aprendizaje, capaz de adaptarse a una realidad contingente donde prima la agilidad, el corto plazo y en donde el riesgo sustituye a la certidumbre como elemento necesario para funcionar en organizaciones más planas basadas en la colaboración por proyectos (Boltanski y Chiapello, 2002; Pérez Zapata, 2015; Sennett, 1998). Esta “nueva” organización está representada sin duda por la citada anteriormente como empresa red/flexible, que es el tipo de empresa que mejor va a funcionar en un entorno dominado y construido a través de redes de todo tipo. La empresa flexible, al contrario del modelo de empresa centralizado, se va a caracterizar por la fragmentación del ciclo productivo, por emplear toda una serie de proveedores externos donde antes no existía más que la empresa matriz y, finalmente, por un paisaje empresarial caracterizado por la aparición de una miríada de pequeñas empresas que colaboran estrechamente fomentando una interdependencia empresarial a nivel local y global. Estos cambios organizativos, que nos sirven para enmarcar el auge y consolidación del fenómeno de la consultoría tal y como lo conocemos, se aceleran/intensifican a través de la extensión de las tecnologías de la información y la comunicación. Al mismo tiempo, se favorece una determinada forma de entender la competitividad económica (cortoplacista y motivada por una financiarización impaciente) que parece estructurar un nuevo one best way: la flexibilidad laboral como único camino para conseguir mejores empleados y mejores organizaciones (Pérez Zapata,

96 La famosa frase de Ford en la que aseguraba que un cliente podía tener su automóvil del color que deseara, siempre y cuando fuese de color negro, ejemplifica a la perfección el modelo que se estaba dejando atrás en nuevo marco de mercados segmentados.

2015; Alonso, 2001). La descentralización productiva ha sido la vía más frecuente con la que se intenta promover dicha flexibilización productiva.

Han sido muchos los estudios que se han hecho eco de estas tremendas transformaciones que reflejan, como hemos visto, un cambio de paradigma organizativo dentro de las empresas (Castells, 1997; Coller, 1997) hacia un modelo red-flexible que cuestionó profundamente el paradigma organizacional dominante durante la etapa anterior. La descentralización productiva es, de alguna manera, la práctica empresarial que mejor ejemplifica la aplicabilidad directa de los principios de flexibilización, adelgazamiento e interdependencia empresarial que se han desarrollado desde hace ya décadas. La descentralización productiva es una manera de articular y organizar el proceso de elaboración de bienes y de prestación de servicios recurriendo al recurso de la contratación de proveedores y suministradores externos para la ejecución de ciertas fases o actividades (Valdés, 2002; Toyama Miyagusuku, 2005; Romero-Pérez, 2003). En definitiva, la generalización de los procesos de descentralización productiva hizo posible la aplicación práctica del paradigma de la flexibilidad.

Afirmar que el fenómeno de la descentralización productiva, en el que se inserta el mundo de la consultoría, es algo completamente novedoso, es más que cuestionable, ya que no es la primera vez en la historia en la que empresas recurren a otras empresas para obtener algún tipo de servicio o de producto. Sin embargo, el rápido crecimiento que ha experimentado dicha práctica durante las últimas décadas y su consolidación, como la forma dominante de entender el mundo de la organización empresarial contemporánea, sí que representa una anomalía que debe ser analizada para comprender fenómenos tan complejos como el de la consultoría. A pesar de que la descentralización productiva es identificable a partir de varios elementos, nos gustaría subrayar dos muy concretos que nos ayudaran a comprender la verdadera identidad de este fenómeno, de los que se extraen, a su vez, dos consecuencias directas: la fragmentación del ciclo productivo y la externalización de ciertas fases, funciones o actividades de dicho ciclo (Drahokoupil, 2015; Valdés, 2002). La primera está relacionada con una división del trabajo muy concreta que se da entre las propias empresas, de manera que paulatinamente las organizaciones se irán especializando⁹⁷ en desarrollar, con una clara orientación hacia la

97 Un ejemplo muy ilustrativo lo encontramos en la multinacional productora de material deportivo Nike. Desde hace ya muchos años esta empresa se ha convertido, básicamente, en una empresa especializada en el diseño y marketing

mayor calidad posible, una parte del proceso productivo en lugar de abarcar el proceso completo. La segunda consecuencia descansa sobre el tipo de relaciones que resultan de la descentralización productiva. Estas relaciones tienen un carácter colaborativo y de coordinación entre empresas (Sanguinetti Raymond, 2006; Valdés, 2002), como nunca antes se había dado.

La descentralización productiva ha pasado de ser un recurso puntual dentro del normal discurrir de la economía a erigirse como un elemento estructural que atraviesa todo tipo de sectores y a prácticamente todo tipo de empresas. Es casi imposible encontrar un sector en la actualidad que, directa o indirectamente, no participe del modelo organizacional basado en la descentralización productiva. Si en sus orígenes la descentralización de algunas partes del proceso productivo se hacía a través de la externalización de tareas “simples”, actualmente se ha extendido hasta las profesiones más cualificadas especializadas en generar productos/servicios con un alto valor añadido, como es el caso de la consultoría. Por otra parte, la descentralización productiva se ha expandido no solo intersectorialmente dentro de los países con economías más prósperas, sino que hace años que alcanzó a aquellos países “en vías de desarrollo” que, como veremos más adelante, se han vuelto una pieza muy importante para comprender la globalización y la fragmentación de la cadena de valor y sus consecuencias sobre los países “desarrollados”.

La externalización:

A continuación, abordaremos una de las estrategias clave dentro del fenómeno de la descentralización productiva y que junto con la deslocalización nos ayudarán a comprender mucho mejor el papel tan importante que juega la consultoría en el panorama empresarial actual. El concepto “externalización” es una traducción de la palabra inglesa *outsourcing* que se podría traducir literalmente como: “suministro desde el exterior, aprovisionamiento externo de bienes o de servicios y, como, comprar afuera” (Romero Pérez, 2003: 123). A lo largo de este capítulo nos referiremos a él como externalización u *outsourcing* (BPO)⁹⁸ indistintamente y lo definiremos como el proceso mediante el cual

(Rivo López, 1999) de zapatillas deportivas dejando la fabricación en manos de factorías, muchas de ellas situadas en países asiáticos.

98 BPO: Business Process Outsourcing

una empresa decide contratar los servicios de un tercero para desarrollar una tarea, actividad o servicio que, a priori, podría haber realizado internamente (Drahokoupil, 2015; Rivo López, 1999).

La externalización de servicios no es algo estrictamente nuevo, ya que, como hemos comentado anteriormente, ha sido un recurso utilizado por las empresas desde hace mucho tiempo. En un primer momento la externalización se manifestaba en forma de subcontratación de tareas, aún muy vigente en la actualidad, para resolver cuestiones puntuales que por determinadas razones no eran capaces de solucionar o no lo consideraban económicamente rentable. Estas tareas solían vincularse con actividades económicas de poca cualificación, limpieza de oficinas, mantenimiento etc, o con “actividades económicas de ciclo productivo no constante como por ejemplo la construcción civil o naval” (Valdés, 2002: 50). Con el tiempo se externalizarían también servicios de alta cualificación, como es el caso de la consultoría, convirtiéndose en una forma habitual de lidiar con los problemas que pudieran encontrarse las organizaciones en su búsqueda de máxima eficiencia y rentabilidad. La mayoría de autores coinciden en que el *outsourcing*, tal y como lo conocemos hoy en día, emergió a finales de los años cincuenta como un nuevo servicio relacionado con la emergente industria tecnológica (Galal et al., 2012; Rivo López, 1999). En un momento en el que las empresas no disponían de la infraestructura tecnológica adecuada ni de los profesionales expertos en dicha materia, informáticos principalmente, la externalización de servicios apareció como una solución efectiva que permitiría ahorrar costes, tanto de compra de material como de contratación de personal experto, ahorrar tiempo, minimizar el riesgo y adaptarse rápidamente a unos cambios que demandaban poner a las TIC en el centro de la gestión. En la década de los 70, el *Outsourcing* comenzó a ganar credibilidad y a implementarse en empresas tecnológicas como Electronic Data System y en consultoras como Arthur Andersen o Price Waterhouse (Romero Pérez, 2003). Finalmente, a partir de los años ochenta y noventa⁹⁹ la externalización de servicios se consolidó como una opción habitual y más que atractiva para un número muy importante de empresas. La externalización, por parte de Kodak, de la mayoría de los servicios de operaciones tecnológicas a través de IBM es considerado el momento de arranque del auge y crecimiento que el *outsourcing* experimentaría en la década de los noventa (Galal et al., 2012). Es decir, la

⁹⁹ En 1998 los servicios de Outsourcing alcanzaron una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares (Romero-Pérez, 2003).

externalización pasó a formar parte de las organizaciones y, con ella, emergieron muchas empresas especializadas en proveer todo tipo de servicios, como es el caso de las consultoras, convirtiéndose en colaboradores habituales de las empresas matriz y en actores imprescindibles dentro del paisaje empresarial de prácticamente cualquier país¹⁰⁰. En la presente investigación diferenciamos entre dos tipos de externalización: *outsourcing* técnico, que está vinculado, principalmente, a la externalización o subcontratación externa de actividades “simples” y el *outsourcing* estratégico, que abarca la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha dada la complejidad y cualificación del servicio (Rivo López, 1999). Si bien la consultoría puede aparecer en cualquiera de los dos tipos dada la expansión que ha tenido hacia casi cualquier tipo de actividad, es en la externalización de carácter estratégico donde cobra todo el sentido el servicio provisto por las consultoras. Como veremos más adelante, el tipo de gestión organizacional que implica la externalización lleva, irremediabilmente, a una interdependencia cada vez mayor entre empresas, algo interesante para comprender la importancia que las empresas especialistas, las consultoras, tienen a la hora de influir en el mercado. Dado el grado de penetración que la externalización de tareas y servicios ha conseguido en nuestra sociedad, la pregunta que puede hacerse una empresa hoy en día no es si debe o no externalizar, sino en qué es más eficiente hacerlo (Rivo López, 1999). A continuación, comentaremos las principales motivaciones que se esgrimen desde las empresas para poner en práctica la estrategia organizacional de la externalización.

En primer lugar, la externalización se lleva a cabo porque supone un ahorro considerable en infraestructuras, tecnología, instalaciones y, sobre todo, en la contratación y gestión de personas (López Carrasco, 2016). Resulta muy atractivo para las empresas poder sortear la preocupación derivada de la gestión y organización de este tipo de tareas, máxime cuando es habitual que se carezca de un grado de especialización suficiente. En segundo lugar, la externalización posibilita a la empresa matriz seguir siendo competitiva en tareas y servicios que no están vinculadas con el núcleo del negocio directamente. A través de la externalización se asegura que estas tareas, al ser realizadas por especialistas, serán más exitosas que si fueran ejecutadas en la propia empresa. Es decir, esta práctica

100 El 27% de las empresas de la UE utilizan la externalización. El país que lidera es Finlandia con un 53% y el que menos lo utiliza es Croacia con un 15%. España se encuentra en el 30% (Drahokoupil, 2019).

puede implicar un mayor costo económico a corto plazo, pero a largo plazo termina siendo muy rentable. Un tercer elemento que explica el recurso a la externalización está vinculado con la reducción de costes, sobre todo en términos de flexibilidad laboral, lo que permite a la empresa matriz abarcar un mayor número de actividades sin tener que aumentar el número de trabajadores contratados. La subcontratación posibilita al empresario desvincularse de trabajadores que no están bajo su responsabilidad directa. Es decir, la externalización “libera” a las empresas de tener que asumir costes sociales (cualquier tipo de baja, ya sea de maternidad, enfermedad etc), y les permite “aliviar” el coste que supondría ampliar el disfrute de determinados beneficios sociales (tiques comida, seguro médico privado, planes de formación) a los trabajadores externos (Toyama Miyagusuku, 2004). Desde el punto de vista del control y el disciplinamiento de los trabajadores, que trataremos con más detalle en otros capítulos de esta investigación, la externalización supone una amenaza constante sobre los empleados en plantilla y una mayor vulnerabilidad ante la precarización de sus condiciones laborales. La reducción salarial suele ser la más común pero no es la única. Al mismo tiempo, desde la organización se promueve una mayor intensificación del trabajo (Serrano Pascual y Jepsen, 2019) estableciendo comparaciones, en muchas ocasiones espurias, entre el rendimiento de los trabajadores subcontratados y el de los empleados de la compañía. En ocasiones, incluso, los trabajadores subcontratados pueden verse marginados por la propia plantilla al ser identificados como una amenaza o como trabajadores con un menor valor.

Finalmente, los proveedores externos pueden posibilitar el crecimiento de la compañía contratante estableciendo relaciones duraderas que le permitan un posicionamiento estratégico en ámbitos que hubieran sido más inaccesibles de no haber entrado de la mano de alguno de estos proveedores. Un ejemplo ilustrativo, comentado anteriormente, son aquellas empresas que en la década de los ochenta acudieron a la externalización para poder ser competitivos en un campo como el tecnológico, que les era desconocido, y el cual comenzaba a ser crucial en sus respectivos ámbitos de negocio. Por lo tanto, podemos concluir que las motivaciones que empujan a las empresas a externalizar son dos principalmente: la reducción y descentralización de responsabilidades y riesgos, tanto a nivel material como de personas, y la producción de un incremento de la competitividad en ámbitos donde no son expertos.

La deslocalización:

El segundo concepto que forma parte de estos procesos de descentralización productiva es el de *offshoring* o deslocalización. Este concepto puede ser entendido como la relocalización de actividades hacia otros países¹⁰¹ (low-cost), aunque la misma compañía puede, en algunos casos, ejercer como proveedora (Drahokoupil, 2015). La deslocalización es un fenómeno que, como la externalización, ha ido aumentando y generalizándose en todo tipo de sectores. Así, tanto ámbitos con servicios y trabajadores más cualificados como es la consultoría, como profesiones menos cualificadas, están haciendo uso de este recurso que, sin lugar a dudas, se apoya en buena medida en el avance tan marcado que han experimentado las tecnologías de la información y la comunicación en los últimos treinta años. Por lo tanto, la deslocalización afecta tanto a países en vías de desarrollo como a países desarrollados. Europa es un buen ejemplo de la pugna entre los países del mismo continente por atraer al capital extranjero para trasladar la producción al país.

Huelga decir que el fenómeno de la deslocalización es complejo y escurridizo a partes iguales. En función de la perspectiva que pretenda explicarlo se puede categorizar como algo tremendamente positivo, como algo negativo o incluso como un fenómeno inevitable al que debemos adaptarnos. No es nuestra intención profundizar en la calificación del fenómeno que seguramente no sería del todo objetiva, pero si nos gustaría seguir recorriendo dicho fenómeno y explicar aquellos aspectos que lo vinculan con el contexto en el que la consultoría se consolida. El fenómeno de trasladar la capacidad productiva que hay en un país y llevarla a otro (Luengo Escalonilla, 2010) ya había ocurrido antes. Pero en la actualidad, en un contexto donde el mundo del trabajo está cada vez más globalizado, dicha práctica ha germinado y se ha establecido indiscutiblemente como una posibilidad organizacional y laboral que nos acompaña prácticamente en cualquier ámbito y en cualquier región del planeta. Al igual que la externalización, esta práctica ha generado gran controversia y ha producido ciertas paradojas que conviene comentar. En un amplio número de países en vías de desarrollo, como India, China, Bangladesh, la deslocalización se ha celebrado por el impacto potencialmente positivo en términos de

101 También existe la práctica de llevarse parte de la producción a otro territorio dentro del mismo país. En el mundo de la “fabricación” de software es habitual que las grandes consultoras tecnológicas, Indra, Everis, Accenture, creen factorías de software (Castillo y Agulló, 2012) en localizaciones como Alicante, Málaga o Zaragoza, donde los salarios son inferiores al del resto del país. En estas factorías suele derivarse proyectos o tareas con un menor valor añadido.

modernización del tejido empresarial del país, así como de puestos de trabajo que se pueden generar¹⁰². Al mismo tiempo, en Occidente el fenómeno de la globalización se vive, sobre todo desde un punto de vista laboral, con incertidumbre y con recelo, pues se teme que el capital, y sus inversiones, huyan de sus países de origen junto con un gran número de puestos de trabajo.

Por otro lado, la producción de determinados bienes en países más pobres proporciona a Occidente un consumo mucho más masivo y con un precio más bajo. Por lo tanto, la globalización, desde la perspectiva de los países “desarrollados”, se vive de manera contradictoria, aunque la percepción del fenómeno como una amenaza, sobre todo en el caso de los trabajadores, suele ser dominante.

Al igual que veíamos con la externalización, existen varios tipos de deslocalización: total, o parcial, directa o inducida, horizontal o vertical, transnacional o doméstica, defensiva u ofensiva, dominio accionarial o externalización (Luengo Escalonilla, 2010). El tipo más famoso de deslocalización, y quizá el más habitual, es el que tiene lugar cuando una empresa en concreto se lleva a otro país una parte de la producción a fin de ganar en rentabilidad y sobre todo en competitividad. Sin embargo, la deslocalización puede obedecer a muchos otros motivos. A continuación, abordaremos las principales motivaciones que encuentran las empresas para deslocalizar una parte o la totalidad de sus negocios: costes laborales, tecnología, marcos regulatorios ineficaces, internacionalización de las empresas (Luengo Escalonilla, 2010). Desde las corrientes con un carácter más liberal se argumenta que una de las principales razones por las que un empresario decide fragmentar la cadena de valor¹⁰³, deslocalizando una parte del proceso productivo y asumiendo los riesgos que esto implica, es el elevado coste salarial

102 India se ha situado en los últimos años como una posibilidad más que real para convertirse en la nueva fábrica tecnológica del mundo, puesto que China había mantenido hasta ahora. Narendra Modi, primer ministro indio, ha impulsado el programa “Make in India”, que arrancó en 2014, con el objetivo de realizar las reformas oportunas que permitan atraer al mayor número de empresas tecnológicas y convertirse así en un referente mundial. “El programa se basa en construir infraestructuras, confeccionar un marco legal que atraiga a inversores y crear 100 millones de puestos de trabajo en seis años (Fundación Consejo-España, 2014). Empresas como IBM, Microsoft, Google, Nokia, Capgemini, Accenture ya tienen un parte importante de su producción desplazada a este gigante asiático.

103 El concepto de la cadena de valor global hace referencia “al valor económico añadido por diferentes actividades antes de que un producto o un servicio es ofrecido en el mercado” (Huws, 2009: 25, citado en Drahokoupil, 2015).

que tienen los trabajadores de los países desarrollados. Por lo tanto, los países del norte desarrollado deberían fijarse cada vez más en los países del sur pues estos son mucho más atractivos para realizar inversiones, ya que ofrecen un amplio número de trabajadores dispuestos a conseguir un empleo por un salario mucho menor, en peores condiciones y con un grado de conflictividad notablemente inferior. Un segundo razonamiento (Bhagwati, 2007) pone en el centro de la ecuación a las tecnologías de la información y la comunicación. Si bien es cierto que esta perspectiva no contradice a la anterior, asume que la motivación principal es la de ahorrar costes sobre todo de carácter laboral. Se argumenta que son las posibilidades que ofrece la tecnología a la hora de trasladar fuerza productiva a otro país la que determinan la toma de decisiones de las empresas. Por lo tanto, desde esta perspectiva, la facilidad que la tecnología ofrece para fragmentar la cadena de valor y reducir costes, nunca antes experimentada, es la principal razón para comprender la rápida consolidación de la deslocalización.

Un tercer razonamiento, defendido sobre todo desde marcos más alineados con los postulados neoliberales, alude a la inadecuación de los marcos regulatorios de los países desarrollados como principal causa explicativa para el fenómeno de la deslocalización. La Unión Europea (Kilvits y Purju, 2015), entre otras instituciones, ha sido una férrea defensora de esta posición crítica con la regulación laboral, ya que, durante las últimas décadas, ha abrazado cada vez más un paradigma neoliberal que se ha traducido en un progresivo desmantelamiento de muchos de los mecanismos de “defensa” colectiva con los que contaban los trabajadores (Serrano, 2013; Laureano Martínez, 2016). Así, desde las instituciones europeas se argumentan que hay un exceso de regulación que condena a los mercados laborales de los países europeos a una excesiva rigidez. Esta rigidez, traducida en un aparato burocrático desmedido generador de todo tipo de trabas¹⁰⁴ administrativas, legales etc., provocaría un efecto desincentivador muy potente que empujaría a empresas y capitales a emigrar hacia regiones donde la economía está más liberalizada y por tanto sea más beneficiosa. Finalmente, la proliferación de empresas multinacionales fomenta el crecimiento del fenómeno de la deslocalización. Estas empresas, por su propio carácter transnacional, son más conscientes que el resto de que

104 El economista Daniel Lacalle, famoso por sus recurrentes apariciones en televisión y que colaboró estrechamente con el equipo de Esperanza Aguirre para las elecciones del 24 de mayo de 2015, tiende a repetir que en Londres abrir una nueva empresa tiene un coste aproximado, en tiempo y dinero, similar al de pedir un BIC MC en cualquier McDonald's de la ciudad.

la mundialización les proporciona un enorme ejército de reserva. La deslocalización como fenómeno global suele ser justificado como una respuesta natural de unas organizaciones que tratan de maximizar sus beneficios y reducir al mínimos los costos, incluso, en muchos casos, este punto de vista tiende a presentarse como una doxa que no se puede problematizar y a la que debemos adaptarnos. Se argumenta también que, si bien a corto/medio plazo, puede generar algunos problemas, especialmente para los trabajadores, como pérdidas de puestos de trabajo, precarización de las condiciones laborales, inseguridad vital, a largo plazo todas las partes, de una u otra manera, saldrán beneficiadas. La clave estriba en dejar operar a las fuerzas del mercado para que puedan equilibrarse de manera autónoma.

En definitiva, las perspectivas que defienden la deslocalización ponen el énfasis en tres cuestiones. Por un lado, la deslocalización es un mecanismo que permite a las empresas mejorar e incrementar el beneficio a través del crecimiento en mercados que tradicionalmente habían sido de difícil acceso. En segundo lugar, la producción de mercancías en países con menores costes de producción abarata las mercancías, sin que implique necesariamente una pérdida de calidad, y los consumidores europeos se favorecen. En última instancia, la deslocalización provocaría un impacto potencialmente muy positivo para los países receptores de empresas extranjeras al beneficiarse de la creación de puestos de trabajo adicionales, más inversión y más riqueza en general.

3.2.2. Consecuencia de estos procesos sobre el mundo del trabajo:

Si bien estos fenómenos, como la externalización de servicios o la deslocalización, pueden presentarse como generadores de un impacto muy positivo, lo cierto es que han significado una profunda desorganización del derecho del trabajo (Valdés, 2002) y han contribuido a incrementar la vulnerabilidad y desprotección de los trabajadores. Si el mundo laboral que se había construido a lo largo del siglo XX descansaba sobre unas determinadas bases epistemológicas y normativas que implicaban mecanismos de colectivización de los riesgos y de defensa frente a las grandes asimetrías de poder existentes entre los diferentes agentes sociales¹⁰⁵, fenómenos como la externalización y la deslocalización están mermando dichos dispositivos de protección al tiempo que

¹⁰⁵ Esto lo tratamos con detalle en el capítulo dos.

acrecentan la desigualdad. Nos gustaría comentar brevemente algunos de los aspectos que se están viendo afectados por esta organización “desorganizada” del mundo del trabajo, vehiculada a través de prácticas como la externalización y la deslocalización.

En primer lugar, uno de los principales actores del mundo del trabajo, es decir la empresa, se encuentra cada vez más difuminado y permeado de una notable porosidad que dificulta su definición. El fenómeno de la subcontratación ha hecho que la conformación de las relaciones jerárquicas entre trabajador y empresa se vuelva más confusa. De hecho, veremos más adelante como en el mundo de la consultoría se da la paradoja de que el empleado se encuentre en medio de un triángulo de poder flanqueado por la empresa proveedora del servicio y la contratante, dificultando la identificación de la figura de autoridad. Esto añade más confusión, dependencia y vulnerabilidad sobre el trabajador. Por otro lado, la descentralización productiva ha fomentado la división y fragmentación de la masa de trabajadores tanto en términos geográficos como en términos de categoría laboral. Así, la concentración de la producción en un mismo centro de trabajo con trabajadores que compartían prácticamente las mismas condiciones laborales, claramente definidas y delimitadas por un convenio colectivo, es cosa del pasado. En el modelo actual, dominado por redes de empresas más pequeñas que se han multiplicado en los últimos años, distintos trabajadores que comparten el mismo espacio pueden condiciones de trabajo muy diferentes. Mientras que un grupo de personas tienen un contrato fijo, otras están empleadas a través de un contrato por obra o servicio, y otros compañeros están subcontratado por lo que su salario es notablemente inferior. Esta situación dificulta enormemente cualquier tipo de acción colectiva vehiculada por los sindicatos o por los propios trabajadores y limita enormemente la capacidad de los trabajadores para imponer sus intereses. En este contexto de fragmentación de la fuerza de trabajo¹⁰⁶ es muy difícil

106 La situación vivida por los trabajadores de la empresa Sintel tuvo una notable repercusión e incluso se plasmó en un documental (El efecto Iguazú), que fue premiado en la XVII edición de los premios Goya. Los trabajadores de esta empresa hicieron frente, en el año 2000, al despido de 1800 trabajadores de sus fábricas en España. El argumento era que tras la venta de la empresa esos puestos de trabajo iban a trasladarse a otras regiones que ofrecían una mayor rentabilidad. Como consecuencia los trabajadores de Sintel establecieron el “campamento de la esperanza” en medio de una de las arterias financieras de Madrid, La Castellana, donde protestaron durante 187 días logrando una gran repercusión.

Otro caso interesante fue el vivido en 2012 por los trabajadores de Lorange, una pequeña localidad francesa, que durante casi 24 meses se encerraron en la planta de la empresa Acerlor Mittal, número uno de las empresas dedicadas al metal, días después de que se les comunicase desde la dirección la intención de cerrarla y llevársela a otro país. Finalmente se

que los trabajadores desarrollen una perspectiva compartida y una conciencia colectiva que aúnen los intereses de personas con situaciones laborales tan diferentes. En definitiva, hay un notable debilitamiento de los órganos de representación y defensa de los trabajadores fomentado por el modelo de descentralización productiva.

En tercer lugar, la externalización ha implicado una precarización del empleo. Algunos autores (Castillo, 1998) defienden que, más que la desaparición del empleo, lo que se está dando es una reorganización del trabajo en el que éste no desaparece, sino que se externaliza y se deslocaliza. Como consecuencia de este proceso se ha facilitado la implantación de una mayor precarización e inseguridad en el empleo que afecta directamente a los trabajadores (Warhurst, 2012). El riesgo que históricamente era asumido por el empresario está basculando cada vez más hacia el trabajador en forma de incertidumbre laboral, mayor temporalidad, salarios más bajos¹⁰⁷, horarios más porosos y una mayor posibilidad de padecer estrés a causa de la intensificación del trabajo. En cuarto lugar, hay que subrayar la posibilidad que conlleva eludir los mecanismos regulatorios existentes en cada país. Si bien no siempre funciona, tanto la externalización como la deslocalización han demostrado ser muy útiles a la hora de esquivar todos aquellos mecanismos regulatorios que se establecieron en el mundo del trabajo y que cada día están más cuestionados. Diversos estudios demuestran que, en Estados Unidos, las empresas han utilizado la externalización y la deslocalización de manera sistemática para abaratar costes y eludir la responsabilidad que tendrían sobre la fuerza de trabajo si estuviese contratada directamente por la empresa matriz (Drahokoupil, 2018).

Por lo tanto, es evidente que tanto la deslocalización como la externalización han implicado un aumento de la precariedad y la incertidumbre en el empleo. Ambos fenómenos debilitan al trabajador como sujeto colectivo que ya de por sí cuenta con recursos de defensa cada vez más mermados. Igualmente, dichas prácticas han creado las condiciones ideales para que empresas como las consultoras prosperen y se hagan cada

consiguió mantener la planta abierta, que no se llevase a cabo ningún despido y una garantía de actividad de la planta para los próximos cinco años. Esta fábrica francesa había pasado de tener un total de 13000 personas trabajando en 1981 a 2.200 personas en el año 2012.

107 “Los salarios en las empresas externalizadas son un 10%-15% más bajos que los mismos puestos no externalizados” (Drahokoupil, 2018:40).

vez más importantes, es por esto, que seguir ahondando en tales fenómenos nos parece crucial para comprender el mundo del trabajo actual.

3.3. Una aproximación más detallada al mundo de la consultoría española

3.3.1. El funcionamiento de la consultoría en España:

En puntos anteriores hemos detallado como el origen de la consultoría se encuentra en la Segunda Revolución Industrial y en los movimientos eficientistas que surgieron al abrigo de las innovaciones llevadas a cabo por Taylor en el campo de la gestión organizacional. Posteriormente con la generalización del paradigma flexible y del modelo de descentralización productiva, en el que la externalización y la deslocalización juegan un papel clave, es donde cobra sentido y se consolida la función realizada por el variado servicio de las consultoras, apoyadas a su vez en el conjunto de procesos de reconfiguración organizativa del mundo del trabajo que está dándose desde hace ya algunos años (Coller, 1997; Míguez, 2008). Es decir, la consultoría existía mucho antes de que la descentralización productiva se generalizase, pero la extensión y magnitud alcanzada por el sector, tal y como lo conocemos, no habría sido posible sin la revolución tecnológica que significaron las TICs y sin las transformaciones organizacionales que hicieron de la metáfora de la red la mejor forma de definir el paisaje empresarial que fue desplegándose paulatinamente. En este apartado veremos cómo lo descrito sobre el paradigma de la flexibilidad y la descentralización productiva guarda una especial vinculación con la forma de organizarse y actuar del sector de la consultoría en general y de la española en particular¹⁰⁸.

La consultoría está asociada a un alto ritmo y carga de trabajo, moviliza a una fuerza de trabajo joven, y puede asociarse a diferentes formas de producción terciarizadas (identificadas comúnmente como post-taylorismo), derivadas de la restructuración del

¹⁰⁸ La mayor parte de la información de este apartado se basa en nuestra experiencia sobre las empresas de consultoría que operan en España. No obstante, como hemos subrayado en varias ocasiones, sus dinámicas son extrapolables a cualquier otra empresa del mismo sector que opere en un país diferente.

mercado laboral y de los procesos de flexibilización del empleo (López Carrasco, 2016; Castillo, 2007). Esto hace que la consultoría se torne expresiva de los cambios acontecidos en el mundo del trabajo. El funcionamiento del sector encuentra en la metáfora de la empresa red, definida por “un centro esbelto rodeado de una nebulosa de proveedores, subcontratas, de prestadores de servicios, de personal interno que permite variar los efectivos según la actividad”, (Boltanski y Chiapello, 2002: 119), el reflejo de la estructura y el funcionamiento de las empresas de dicho sector. La consultora, por tanto, se presenta como una empresa especializada en áreas donde es capaz de realizar determinadas tareas de una manera más eficiente y adecuada que la empresa que contrata sus servicios. Así, las empresas dedicadas a la consultoría, a través de la externalización de servicios, se apropiarán de toda una serie de funciones que antes gestionaba la propia empresa matriz con dos objetivos principales: “Ayudar al cliente a ahorrar costes en infraestructuras, recursos humanos, material tecnológico etc. Y reducir el riesgo del cliente al llevar a cabo funciones para las cuales no está especializado” (López Carrasco, 2016: 155). Estas dinámicas, a las que se aludió también anteriormente, se producen en un contexto de profunda precariedad laboral y de crecimiento exponencial de la competencia entre las propias consultoras que, cada vez son más numerosas, y pugnan de manera más encarnizada por hacerse con una mayor cuota de mercado. Esta fuerte competencia explica uno de los rasgos más característicos del sector: la intensidad y la fuerte presión con la que se realiza el trabajo y su repercusión negativa en la salud de los empleados¹⁰⁹.

El modelo de gestión del trabajo en consultoría puede darse de dos maneras: por aspersión, en la que “los consultores son expulsados a las infraestructuras de los clientes según corresponda a las necesidades del proyecto en el que trabajen” (López Carrasco, 2016: 194), o desde las propias oficinas de la consultora, teniendo reuniones periódicas con el cliente para confirmar que el trabajo se ajusta a los procedimientos y los tiempos acordados. En la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal suele ser más habitual que los consultores trabajen desde las propias oficinas de la consultora pudiendo hacer visitas periódicas a los clientes como parte del trabajo de

109 El capítulo 5 analizamos con detalle como este contexto de precariedad y competitividad extrema facilita que los mecanismos que operan a través de las tecnologías de subjetivación sean más eficaces a la hora de controlar y disciplinar a los empleados.

fidelización que llevan a cabo en su día a día, pero también, pueden trabajar desde las oficinas del cliente. Este tipo de organización del trabajo que implica un desplazamiento temporal del consultor de recursos humanos a las oficinas del cliente se desarrolla, principalmente, a través de lo que comúnmente se denomina como *implant*¹¹⁰ y que facilita que uno o varios consultores focalicen todo su trabajo en los proyectos de ese cliente de manera exclusiva. La empresa matriz establece un contrato por el que pagará una suma concreta de dinero a la consultora a cambio de que le “ceda” temporalmente y en exclusividad a uno o varios consultores¹¹¹. Normalmente la contratación de este tipo de servicio se suele dar entre un cliente y una consultora, aunque también es habitual que una consultora más grande contrate los servicios de una consultora más pequeña a través de un *implant*. Este tipo de prácticas buscan que la comunicación sea mucho más fluida, que el cliente pueda aprender de la forma de trabajo de un especialista en el sector y que si surge un pico de trabajo se pueda gestionar de manera eficiente sin aumentar demasiado los costes. Para el consultor, el *implant*, puede ser una oportunidad de trabajar en un cliente final que, si lo considera oportuno, en la mayoría de los casos esto no sucede, puede llegar a contratarle definitivamente. Así, aunque la consultora siempre presenta este servicio como algo voluntario, la realidad es que el negarse puede implicar consecuencias muy negativas a nivel simbólico, puede etiquetarse a un consultor como vago o acomodado, y a nivel más formal, implicando una mala valoración a final de año o incluso un despido.

La forma en la que se suelen ejecutar los *implants* puede generar situaciones muy complicadas afectándole muy negativamente al consultor. El hecho de que el empleado sea tratado como una mercancía por parte de su empresa, incrementa la presión sobre éste que debe estar a la altura de lo que su empresa ha vendido al cliente. Normalmente los clientes que contratan este tipo de servicios esperan que el consultor sea capaz de resolver todos los problemas relacionados con su área y que lo haga de la manera más rápida posible, lo que genera un enorme estrés en el consultor que se encuentra en una situación

110 También existe la opción del Outplant que, aunque es menos común, es un servicio ofrecido por la mayoría de las consultoras especializadas en la selección de personal. En este caso el consultor no se desplaza a las oficinas del cliente, sino que realiza su trabajo desde las oficinas de la consultora.

111 Los implants pueden realizarse a tiempo completo, es lo más habitual, o a tiempo parcial, por lo que es posible que el consultor trabaje exclusivamente para un cliente unos días de la semana desde su oficina y que el resto del tiempo trabaje desde la consultora en proyectos vinculados a otros clientes.

de vulnerabilidad en donde el trabajo se intensifica todavía más. Uno de los consultores entrevistados nos comentaba que él más que estar “asignado a un cliente” se sentía “exiliado en el cliente”. De esta manera, al estrés generado por una sobreexposición total ante el cliente, unido a la carga de trabajo que tiene que soportar a diario, se une la carencia del potencial apoyo, que, en ocasiones, puede proporcionar el grupo de pares. Como nos decía otro consultor, “estas en el cliente, pero no eres parte del cliente como los demás”, y es que según el marco de sentido dominante en este sector los consultores deben moverse constantemente, no pueden “echar raíces” ni en su propia empresa, tienen la obligación de estar preparados y motivados para enfrentar cambios constantemente, independientemente de las implicaciones psicosomáticas puedan tener.

El tipo de trabajo que encontramos en la consultoría se distancia notablemente del que caracterizaba al modelo taylorista¹¹². La imprevisibilidad, el cambio constante y el alto grado de complejidad de las tareas desarrolladas en consultoría hacen prácticamente imposible un modelo de gestión de la fuerza de trabajo taylorista. Si bien existen objetivos, y están marcados los tiempos en los que se deben hacer las tareas, estos están sujetos a cambios y a modificaciones constantes que hacen de la adaptabilidad individual una habilidad fundamental exigida al consultor. Mientras que el modelo ideado por Taylor se basaba en la rutinización de las tareas, en la consultoría se gestiona un trabajo *on demand*. La rutina es la no rutina. Así, parte de la complejidad que acompaña a la consultoría se deriva del amplio número de especializaciones existentes dentro de este sector. Ya hemos comentado como desde que se consolida el negocio, allá por los años ochenta, han surgido consultoras especializadas en prácticamente cualquier tipo de servicio, lo que ha hecho que esta industria se haya diversificado por especialidades y por industrias, siendo éstas algunas de las más relevantes: auditoría, legal y fiscal, recursos humanos, estrategias y operaciones, finanzas, ingeniería y tecnología, producción etc. Así, una consultora especializada en un tema, por lo general, provee sus servicios de manera transversal en diferentes industrias como puede ser la tecnológica, agroalimentaria o la automovilística. Una consultora de recursos humanos puede ser contratada por un cliente final del sector automovilístico que demanda varios programadores informáticos para cubrir unas vacantes de empleados que acaban de dejar la compañía. Esta es una muestra de la complejidad que define al sector. Es cierto que

112 Aunque es cierto que algunas formas de controlar y disciplinar a los trabajadores características del fordismo conviven con formas de control orientadas a intervenir en la subjetividad como el factor productivo clave.

puede haber matices en el funcionamiento de cada especialidad, pero, por lo general, todas operan bajo prismas muy similares.

El sector de la consultoría se caracteriza, entre otras cosas, por tener un porcentaje de rotación del personal realmente elevado, a pesar de que las personas contratadas, en su mayoría, lo hacen a través de un contrato indefinido. Y, como consecuencia, las relaciones profesionales dentro de este sector tienden a adoptar un carácter “líquido” y efímero que parece contradecirse con la pretensión de reclamar un mayor compromiso por parte de las consultoras. Esto se debe sobre todo a la gran competencia que hay entre las empresas por contratar a los mejores consultores. Según Accenture, en el ejercicio de 2018, el 96% de los profesionales de la compañía contaban con un contrato indefinido (Expansión, 2018). La rotación general que suele caracterizar al sector se encuentra entre 25% y el 30%, aunque en algunas especialidades puede ser todavía mayor. Esta elevada rotación de empleados fomenta, como analizaremos más adelante, un clima notable de inseguridad e inestabilidad con el que los consultores tienen que lidiar a diario. Dos son las principales causas que explican este elevado índice de rotación característico del sector. Por un lado, la propia lógica del *up or out*¹¹³, es decir, que la carrera desarrollada en la compañía debe mantener una orientación ascendente. Cada año los consultores deben cumplir con sus objetivos para poder promocionar; en caso de que no lo consigan se prescindirá de ellos. Por otro lado, está el posible desengaño de los empleados al entender que el trabajo no es tan glamuroso como parecía, sobre todo teniendo en cuenta las largas horas, los viajes y la dificultad que entraña poder ascender a puestos de mayor responsabilidad (Kipping y Clark, 2012) dada la competitividad existente. El consultor tiende a moverse con la mirada puesta en un horizonte, a veces representado por el cliente final, donde confía encontrar mejores salarios, mayor estabilidad y puestos con mayor responsabilidad. Este horizonte parece alejarse a medida que el consultor avanza por lo que, en muchas ocasiones, se vuelve un círculo vicioso del que resulta difícil salir. El consultor tiende proyectarse siempre hacia el siguiente paso en su carrera, la siguiente empresa a la que podrá acceder, lo que le prepara, indirectamente, para soportar situaciones laborales con las que no está de acuerdo, pues son un mal pasajero u un medio para alcanzar un fin mejor. Así, dentro del sector de la consultoría se da un fenómeno verdaderamente interesante que puede, en ocasiones, resultar paradójico. Y es que el hecho de llevar toda

113 Arriba o fuera

la vida en una misma empresa puede percibirse negativamente al interpretarse como un síntoma de falta de ambición y de conformismo. Pero, al mismo tiempo, desde la perspectiva de muchos clientes, sobre todo en la consultoría de recursos humanos, a la hora de decidir contratar a un candidato, se suele recelar de los empleados que han pasado por muchas empresas, pues lo asocian con la falta de compromiso y/o con una trayectoria negativa que no ha estado a la altura de los objetivos marcados por sus anteriores compañías.

La jornada laboral y la remuneración:

Hay una especie de ley no escrita dentro del sector mediante el cual se asume como “natural” que las jornadas de trabajo se extiendan más allá del horario laboral acordado. El objetivo de cada jornada es terminar el trabajo, que por lo general es inabarcable dentro del horario, y cumplir con los objetivos. De esta manera, el horario de la consultoría suele cubrir un cómputo de entre 9 y 12 horas siendo los viernes el día en el que se disfruta de una jornada intensiva en la que se suele terminar a las 15:00. El horario estándar suele ser flexible, entrando a partir de la 08:30 y terminando sobre la 18:30. La mayoría de los consultores afirman que durante el fin de semana se llevan el ordenador portátil para seguir trabajando desde casa, sobre todo en momentos de picos de trabajo. De hecho, cuando alguien se va de vacaciones suele llevarse el ordenador a casa para evitar comentarios sobre su falta de compromiso con la compañía. Como suelen decir los consultores: “está mal visto”. Durante los picos de trabajo, la jornada puede extenderse hasta altas horas de la noche. Es habitual que en las entrevistas de trabajo cuando se trata el tema del horario se subraye que, si bien hay un horario estándar, dependiendo del proyecto y de las necesidades del cliente, éste puede variar, es decir, extenderse.

En relación con la remuneración, en la mayoría de las consultoras existen unos esquemas establecidos donde se asocian posiciones, de más junior a gerentes, con años de experiencia y con unas bandas salariales determinadas. Estos esquemas tienen un margen amplio de interpretación que suele llevar a conflicto, sobre todo en relación con las subidas salariales, al responder a criterios, aunque se exponga de otra manera, bastante subjetivos. Habitualmente los salarios de la consultoría suelen estar por encima de la media, aunque si se compara con las horas dedicadas y con la intensidad del trabajo de este sector, en términos relativos los datos pueden tener una lectura muy diferente. Un

salario de entrada se sitúa en los 17.000€ brutos anuales, cifra que a medida que la experiencia del consultor se incrementa irá aumentando. Aunque, por lo general, si un consultor busca una mejora salarial deberá desplazarse a otra consultora ya que, desde dentro, es complicado que tu nómina se incremente paralelamente a la experiencia que adquieres. El hecho de que el sector sea considerado, en la mayoría de las ocasiones, transicional, puede permitirse no subir los salarios de los empleados e incorporar personal nuevo menos “quemados” por las dinámicas de trabajo. A modo de compensación e incentivo existe el variable económico que permite a los consultores incrementar su salario en caso de que cumplan con los objetivos marcados.

El perfil medio del consultor:

El perfil medio del trabajador de la consultoría es muy característico, por lo general, como hemos comentado anteriormente, la consultoría moviliza una fuerza de trabajo joven, entre los 25 y los 35 años¹¹⁴, y a medida que se va ascendiendo en la pirámide jerárquica, nos encontramos con personas de mayor edad que ocupan cargos de responsabilidad y gestión. La plantilla de Deloitte tiene una edad media de 30 años que asciende a 33 en PwC y KPMG. En el caso de Accenture la media de edad es de 34 años. (López Carrasco, 2016). Esta juventud de la fuerza de trabajo tiene un carácter estratégico, su objetivo es engrosar las plantillas con trabajadores ambiciosos, que estén dispuestos a soportar una mayor carga de horas de trabajo y con una mayor intensidad. Los empleados más jóvenes tienden a encajar mejor dentro de este perfil que aquellos trabajadores con más experiencia que, por lo general, suelen ser más exigentes y escépticos al considerar que su experiencia debe ser reconocida. De la misma manera, los empleados más jóvenes tienden a presentar un nivel de combatividad menor, sobre todo en relación con las condiciones de trabajo, pues interpretan su paso por la consultoría (y dentro de la consultoría es todavía más recurrente) como temporal e instrumental para mejorar su experiencia. (“hacer currículum”). Finalmente, los trabajadores más jóvenes suelen tener menos expectativas económicas, suelen estar enfocados a adquirir el mayor número de

114 En este caso el perfil medio del consultor de la consultoría de selección de personal no difiere apenas con el de cualquier otra especialidad dentro del sector de la consultoría en general. En el caso de las consultoras a las que hemos tenido la oportunidad de acceder y estudiar, la media de edad oscilaba entre los 32 y los 36 años, por lo que podemos afirmar que la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal coincide con la media general que caracteriza al resto del sector.

conocimientos en el menor tiempo posible, su posición en el mercado es más vulnerable y, generalmente, carecen de cargas familiares, por lo que priorizan sus carreras profesionales sobre sus relaciones personales.

En relación con la formación¹¹⁵ de los empleados del sector, este presenta un nivel de cualificación elevado siendo en su mayoría universitarios. Según la AEC (2018), el 68% de los trabajadores del sector son universitarios frente al 26,4% de la ocupación española en general. Estos datos indican que el nivel educativo en consultoría se sitúa muy por encima de las cifras medias de la economía española, lo que convierte a la consultoría en un sector referencial para aquellos jóvenes con estudios universitarios que quieren incorporarse al mercado laboral. Abundan universitarios tanto de universidades públicas como privadas, aunque, sobre todo en aquellas consultoras de más prestigio e importancia, Big Four principalmente, se valora muy positivamente, y en ocasiones se prioriza, la formación en universidades privadas. Dos son las razones. Por un lado, es una forma de homogeneizar el perfil de los empleados y asegurarse de que el proceso de adaptación será lo más fácil posible. La otra razón responde a que, cada vez con más frecuencia, las consultoras establecen convenios muy importantes con universidades privadas y escuelas de negocios que les permiten reclutar a alumnos que se encuentran cursando el último año de sus estudios. En cualquier caso, el perfil del consultor medio que encontramos en la gran mayoría de consultoras, incluidas las especializadas en la selección de personal, es una persona joven 28/30 años, con carrera universitaria, sin cargas familiares y con capacidad para trabajar más horas de las habituales, bajo una presión que aumenta en determinadas épocas del año, con un alto grado de proactividad y con una clara orientación a la consecución de objetivos. La encuesta realizada por la AEC (2018) a las empresas del sector revela que las competencias más valoradas por las consultoras son la capacidad de aprendizaje, el trabajo en equipo, la orientación a

115 Las personas provenientes de formaciones profesionales suelen ser denostadas como “trabajadores de segunda”. Se pueden encontrar algunos casos, pero siempre como excepciones que no hacen sino confirmar la regla. Un gerente de una empresa dedicada a la consultoría de las telecomunicaciones le comentaba a un especialista de recursos humanos lo siguiente: *Mira macho a mí me parece muy bien los chavales que vienen de FP, pero no puedo pagar lo mismo a un chico que ha estado 5 años dejándose los cuernos en una ingeniería que a uno que se ha hecho un grado superior en año y medio. Tenemos que premiar el hecho de tener carrera.*

resultados, la orientación al cliente, la iniciativa, la flexibilidad, la adaptación a nuevas situaciones y la capacidad de comunicarse eficazmente.

Otro aspecto importante del sector tiene que ver con la distribución por sexo. Este es uno de los elementos que ha sufrido una mayor evolución en los últimos años. Tradicionalmente la consultoría se ha definido como un sector masculinizado¹¹⁶, independientemente del área de especialización, el número de hombres siempre aventajaba en mucho al de mujeres, lo que, en muchos casos, explica la importante segmentación existente en relación a los puestos directivos¹¹⁷ en los que apenas había mujeres. El conjunto del sector arroja un porcentaje desigual donde el 65,6% de trabajadores son hombres frente al 34,4% que son mujeres. En empresas como KPMG y PwC el 69,77% de los puestos directivos están ocupados por hombres y un 86,34% en el caso de puestos de socio (López Carrasco 2016). No obstante, hay una tendencia general entre las empresas, incluidas las consultoras, a incorporar un mayor número de mujeres a sus plantillas. El hecho de que la igualdad se haya erigido como un valor muy presente en todo tipo de discursos y que haya sido adoptado, al menos discursivamente, por un gran número de estas grandes empresas, parece mostrar un cambio optimista en esta dirección para que se reduzca la desigual distribución existente entre hombres y mujeres. En esta evolución puede verse también la importante impronta de voces feministas en los últimos años, ante las cuales, las empresas se han posicionado y han visto una oportunidad de hacer de la igualdad de género un modo de marketing y de imagen de marca. Esto hace que los porcentajes tan desiguales que se habían mantenido tradicionalmente estén empezando a revisarse¹¹⁸, aunque todavía queda mucho camino por recorrer.

116 La consultoría de recursos humanos es una excepción, ya que, como veremos en el capítulo 4, el porcentaje de mujeres es de un 80% frente al de hombres que es del 20%.

117 La consultoría de recursos humanos es quizás el más diferente, pues tradicionalmente se ha presentado como un sector feminizado donde los hombres solían encontrarse sobre todo en puestos de dirección.

118 Accenture Argentina (2020) asegura que, en la actualidad, el 47;1% de su plantilla está compuesto por mujeres. En relación con los puestos ejecutivos, el 53,1% son mujeres.

3.1.1 La especificidad de la consultoría especializada en la selección de personal:

Aunque las empresas de consultoría de recursos humanos especializadas en la selección de personal funcionan dentro de los parámetros que definen a cualquier consultora, tienen una serie de especificidades que conviene explicar para poder comprender mejor el contexto en el que operan las tecnologías de subjetivación estudiadas en nuestra investigación.

En primer lugar, las consultoras de selección de personal ofrecen un servicio muy específico a sus clientes, la identificación y evaluación, a través de entrevistas por competencias principalmente, de personas más adecuadas para las posiciones que los clientes necesitan cubrir¹¹⁹. Igualmente, y dado el conocimiento que estas consultoras tienen del mercado, las agencias de reclutamiento ofrecen asesoramiento especializado, sobre todo en relación a los salarios y los perfiles que necesita el cliente. La relación comercial entre cliente y consultora puede establecerse bien porque el cliente contacte directamente a la consultora o porque la consultora ha conseguido captar a un determinado cliente. En la mayoría de los casos es la consultora quien proactivamente contacta al cliente como parte de su actividad comercial. Así, dependiendo de su organización interna, este trabajo comercial puede llevarse a cabo de dos maneras diferentes. En caso de que el modelo de trabajo sea 360°¹²⁰, el empleado ejerce al mismo tiempo como reclutador y como comercial, por lo que deberá de vender los servicios de selección y reclutamiento de personal, es decir, captar nuevas cuentas/clientes, e identificar, evaluar y entrevistar candidatos con el objetivo de cubrir las posiciones abiertas por los clientes. En caso de que el modelo de trabajo sea 180°, la figura del consultor de selección y del comercial se encuentran disociadas¹²¹, por lo que el consultor de selección puede apoyar la venta del servicio a través de su asesoramiento, pero no tiene

119 Normalmente, en el campo de la consultoría de selección de personal, la acción de completar el proceso de selección encontrando el candidato que será contratado se le denomina “cubrir o cerrar el proceso”.

120 Se utiliza la noción de 360° para hacer referencia a un tipo de profesional que abarca todo el espectro del proceso del negocio de la selección de personal: la fase comercial, captación de nuevos clientes y reclutamiento, búsqueda y evaluación de perfiles a través de entrevistas, dinámicas de grupo, etc. En el caso de los reclutadores que solo se dedican a la selección de personal se les denomina perfiles 180°.

121 Este es el caso de las consultoras en las que nos hemos centrado dentro de esta investigación ya que nuestro interés estriba en analizar las dinámicas propias de los consultores especializados en la selección de personal.

objetivos comerciales propiamente dichos. Así, la noción de proyecto, tan vinculada al mundo de la consultoría, en este tipo de consultoras toma la forma de procesos de selección gestionados por cada uno de los consultores especializados en cada uno de los campos. Generalmente, los equipos de selección se forman en función de las especialidades de los consultores a la hora de hacer la selección.

El flujo normal de trabajo en una consultora especializada en la selección de personal suele ser el siguiente: cuando un proyecto nuevo ha sido vendido, es el *mánager* responsable de cada especialidad el encargado de asignar, atendiendo a su especificidad, este proyecto a un consultor u otro no siendo habitual que una misma posición sea gestionada por dos consultores al mismo tiempo. El *mánager* decidirá que consultor se encarga de cada proyecto en función de la carga de trabajo que tenga, de la idoneidad demostrada en el pasado o del tipo de cliente¹²². De esta manera, cada consultor debe trabajar un número amplio de posiciones, y por tanto de clientes. La capacidad de poder gestionar un número muy elevado de posiciones al mismo tiempo es valorada muy positivamente por la consultora, ya que un buen consultor tiene que ser capaz de aglutinar la mayor cantidad de trabajo posible sin que esto signifique perder calidad en el servicio dado al cliente. Una vez la posición es asignada al consultor, éste debe hablar con el cliente para presentarse y entender mejor la necesidad que tiene. Posteriormente, el consultor deberá encontrar al candidato, entrevistarle, realizar un informe y, si considera que es válido para avanzar, se lo enviará al cliente esperando que éste, tras la revisión del informe y del CV, acceda a entrevistarlo. En caso de que, finalmente, el candidato sea seleccionado, se le hará una oferta económica previamente consensuada con el cliente. En caso de que el cliente apruebe la oferta y el candidato la acepte, el consultor será el encargado de transmitir dicha oferta. Si finalmente el proceso de selección se cierra con éxito, la consultora recibirá un porcentaje¹²³, previamente negociado con el cliente, del salario anual del candidato. Así, si un candidato acepta una oferta por valor de 30.000€ brutos anuales, si la consultora acordó un porcentaje del 15%, ésta se llevará el equivalente económico y el consultor sumará esta misma cantidad a su tabla de variables potenciales.

122 Se tiene muy en cuenta la personalidad y actitud del consultor para asignarle los procesos, el hecho de que haya *“feeling”* entre consultor y cliente se considera fundamental.

123 Esto se suele denominar *fee*.

Por lo general los acuerdos comerciales que se establecen entre los clientes y consultoras de recursos humanos especializadas en la selección de personal se articulan en torno al marco del trabajo a éxito¹²⁴. Esto implica que la consultora solo cobrará por el servicio prestado una vez que se haya completado satisfactoriamente para el cliente y en los términos acordados previamente. Dicho de otra manera, el cliente está obligado a pagar la consultora por el servicio prestado única y exclusivamente cuando el reclutador haya logrado encontrar al candidato que el cliente desea contratar. Igualmente, este tipo de acuerdos entre cliente y consultora, empujado principalmente por la voraz competencia existente en el mercado, no dispone de cláusula de exclusividad alguna, por lo que es muy habitual que un mismo cliente trabaje a la vez con varias consultoras para cerrar la misma posición. La consultora que primero encuentre el candidato que mejor encaja, según la perspectiva del cliente, será la única que cobrará por el servicio prestado¹²⁵. Este marco de trabajo a éxito incrementa la presión en los consultores que, en caso de no encontrar, o de que la competencia encuentre antes, el perfil contratado por el cliente deberá asumir que el tiempo dedicado a la búsqueda y evaluación de los candidatos no quedará reflejado de cara a conseguir los tan ansiados objetivos de facturación. De la misma manera, la cancelación de la posición significa que la consultora no va a facturar por ese servicio lo que, como explicaremos más adelante en relación a los dispositivos de trazabilidad total del trabajo, tiene como consecuencia la problematización del consultor que deberá justificar detalladamente las razones que han llevado a este “fatal desenlace”¹²⁶. Cuando el consultor de selección de personal comienza a trabajar en un proceso nuevo debe ser rápido pues es consciente de que en cualquier momento puede llegar el temido correo del cliente¹²⁷ confirmando que cancela la posición porque la competencia se ha adelantado.

124 Esta forma de entender la relación comercial de prestación de servicios no es exclusiva de las agencias especializadas en la selección de personal y aunque no todas estas agencias trabajan a éxito, sí que es cierto que está mucho más extendido que en otros sectores.

125 Algunas consultoras, normalmente las de mayor tamaño y prestigio, cobran por adelantado una pequeña parte antes de terminar el trabajo, pero lo más habitual suele ser el trabajo a éxito sin cláusula de exclusividad.

126 Aparte de la presión que ejercen los clientes, la consultora, los candidatos, también está la que ejerce el comercial que apremiará regularmente al consultor para que consiga cerrar la posición, ya que, si el especialista en selección no consigue dicho objetivo, el comercial tampoco conseguirá un porcentaje de la transacción que requiere para acercarse al cumplimiento de sus variables.

127 Hay que tener en cuenta que es muy habitual que el propio cliente, a través de su departamento de recursos humanos, dedique parte del tiempo a buscar perfiles para su empresa, por lo que, si lo consigue, cancelará igualmente el servicio con la consultora.

La presión hacia los consultores es, por tanto, muy alta, y lejos de ser problematizada tiende a identificarse como un mecanismo que ayuda a que los consultores incrementen su productividad.

En relación a la organización y distribución de los empleados en este tipo de empresas, generalmente, suele hacerse por equipos especializados en diferentes tipos de perfiles profesionales, aunque, en muchas ocasiones, puede haber intercambios de personas que van asimilando nuevos roles dentro de equipos diferentes. La existencia de objetivos, tanto individuales como grupales, tiende a generar situaciones de competencia entre equipos o entre miembros del mismo equipo, generando un clima de alta tensión muy perjudicial para los propios consultores. Para que un consultor sea promocionado o despedido van a valorarse toda una serie de indicadores cuantitativos que miden su trabajo/rendimiento (performance) de manera individual. Cada consultor debe asumir la responsabilidad sobre el rendimiento de su trabajo y responder de ello, tanto si los resultados han sido los que se demandaban como si han sido negativos. Como veremos más adelante, este contexto de alta competitividad reinante contrasta con aquellos discursos que ensalzan y apelan constantemente al trabajo en equipo y a la solidaridad entre compañeros. Y es que, en determinados momentos especialmente críticos, la apelación al trabajo en equipo se utiliza como una forma de comprometer moralmente a los individuos y vincularlos a una misma causa en beneficio de la empresa.

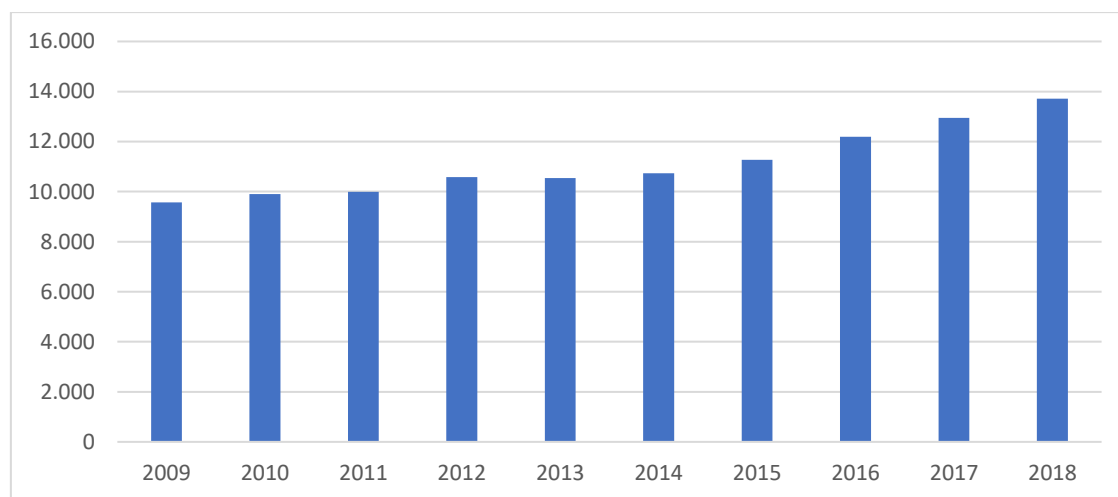
3.3.2. Dimensión y extensión del fenómeno en España:

A continuación, nos gustaría repasar algunos datos sobre el sector de la consultoría en España que nos van a ayudar a entender mucho mejor la magnitud e importancia que ha adquirido en los últimos años en nuestro país. El fenómeno de la consultoría en España, aunque en términos generales ha seguido los cauces característicos de las grandes consultoras, tiene algunas peculiaridades históricas, concentradas sobre todo en el siglo XX, que conviene explicar para entender el caso español. Mientras que durante la primera mitad del siglo XX el sector de la consultoría comenzaba a despertar y a extenderse, sobre todo en Estados Unidos y Europa, el aislacionismo al que se vio sometido España, resultado de la dictadura que siguió a la guerra civil, implicó una ralentización considerable para el crecimiento de este sector (Alonso, 2016). A partir de los años sesenta, el país comenzó un proceso más aperturista, la entrada a organismos

internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una muestra de ello, que fue creando un marco más atractivo que hizo que algunas de las empresas de consultoría más importantes fuesen estableciéndose en España. Así, con la creación en 1977 de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC, 2018), el sector experimentó un estímulo notable que sumado a la posterior incorporación (1985) de España a la Unión Europea, hizo que su crecimiento y expansión fueran cada mayores hasta llegar a nuestros días. De esta manera, una vez el fenómeno de la consultoría se estableció en España su crecimiento y sus procesos organizativos, adaptados a las características de España, no han sido muy diferentes del resto de países de nuestro entorno. A continuación, analizaremos una serie de datos que nos ayudarán a entender con más detalle el impacto y relevancia que ha supuesto para el mundo empresarial español¹²⁸.

Evolución de la facturación:

Crecimiento de la consultoría española (Millones de euros)



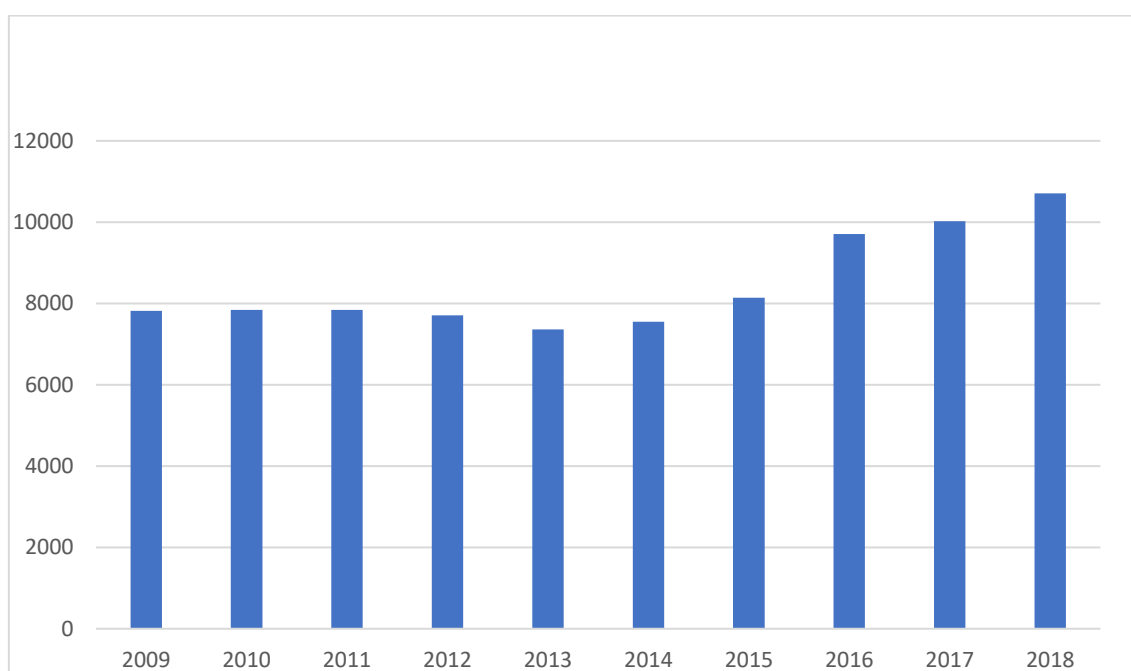
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018) (Millones de euros al año).

128 Es importante subrayar que la consultoría es un sector donde es especialmente difícil encontrar datos objetivos que no estén sesgados y que nos permitan tener una visión amplia del fenómeno. La principal dificultad estriba en el origen de la mayoría de los datos, que suele provenir de empresas o asociaciones pertenecientes al mismo sector, con el enorme riesgo de sesgo existente.

A partir de este gráfico podemos apreciar que las empresas del sector de la consultoría han crecido a un ritmo constante desde 2009. Esta progresión ascendente se ha dejado notar más significativamente a partir de 2014 coincidiendo con el final de la profunda crisis por la que atravesó el país y que afectó muy negativamente a los ingresos del sector empresarial en general. Aun así, durante estos años de recesión económica el sector generó unas cifras nada desdeñables que, como comentaremos en otro gráfico, siempre se han mantenido por encima de la media de las empresas españolas. De hecho, el único valor negativo en esta dinámica ascendente que presenta el sector lo encontramos en 2013 donde la consultoría arrojó un descenso de 9479 millones de euros en comparación con el ejercicio anterior. A partir de 2014 encontramos un crecimiento sostenido que se ha mantenido hasta la actualidad y que reafirma la recuperación y consolidación del sector.

En 2018 el sector de la consultoría obtuvo unos ingresos por valor de 13.714 millones de euros, un 5,9% más que en el año 2017 donde las empresas del sector obtuvieron 12.994 millones de euros. Esta cifra constató el ligero sobrepaso de las previsiones realizadas en 2017 que establecían unas previsiones de crecimiento para el ejercicio de 2018 de un 5,8 %, hasta llegar a los 13.695 millones. Es decir, el sector goza de una salud, a nivel de ingresos, realmente bueno, destacando su crecimiento por encima del 5% en los diferentes ejercicios desde 2014.

Ingresos a nivel nacional (España)

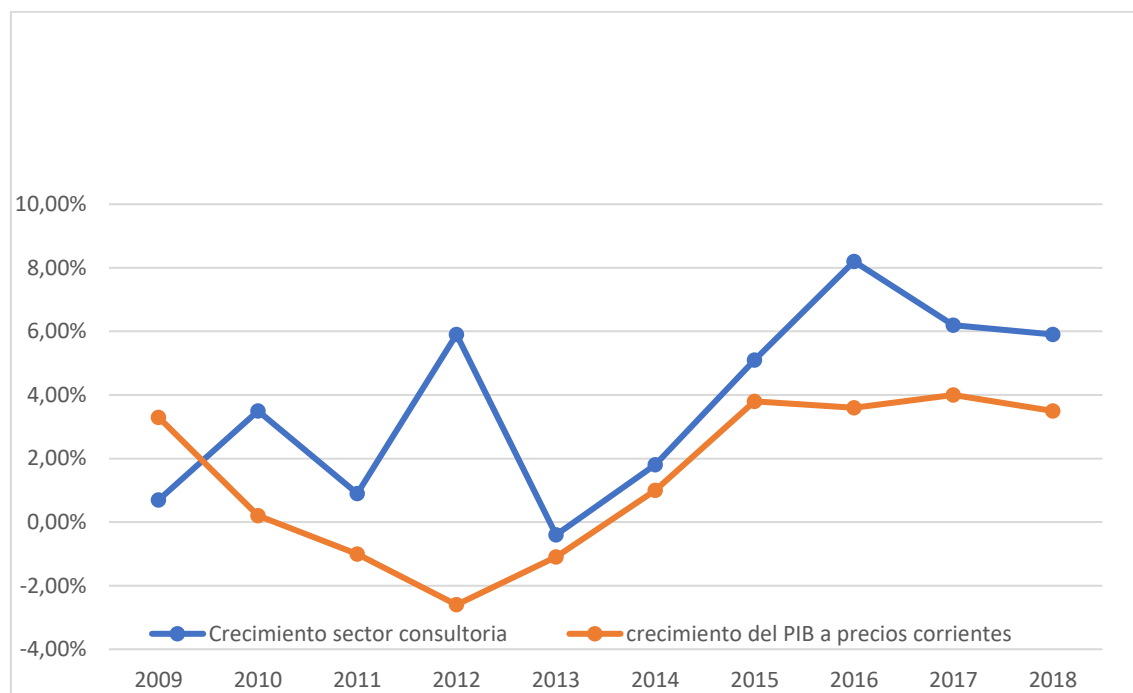


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018).

El ejercicio de 2018 se caracteriza por el importante aumento de los ingresos dentro del mercado nacional. Estos ingresos han crecido un 6,8% hasta alcanzar un total de 10.705 millones de euros. Las ventas en el mercado exterior también crecieron, aunque de manera más moderada que el mercado nacional con un 3% respecto a 2017, alcanzando un valor total de 3.009 millones de euros. Estos datos confirman una consolidación del mercado interno gracias, en parte, a la inversión que ha ido volviendo paulatinamente al mercado nacional por parte del sector de la consultoría. En ejercicios anteriores, especialmente durante los años de crisis económica, la consultoría pudo mantener su crecimiento¹²⁹ gracias al aumento de inversiones en el extranjero a través, principalmente, de las filiales de éstas. Por tanto, el mayor peso del crecimiento de los ingresos en consultoría a nivel nacional se puede interpretar como un indicador de que la economía española ha experimentado un periodo favorable del que el sector de la consultoría es un buen reflejo.

¹²⁹ La consultora más grande en 2010 era IBM Global Business Services, que obtuvo unos beneficios de 18,2 mil millones. Esto equivale a un 12% del mercado total (Kipping y Clark, 2012).

Evolución de los ingresos en el sector de la consultoría en comparación con la evolución del PIB:



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018).

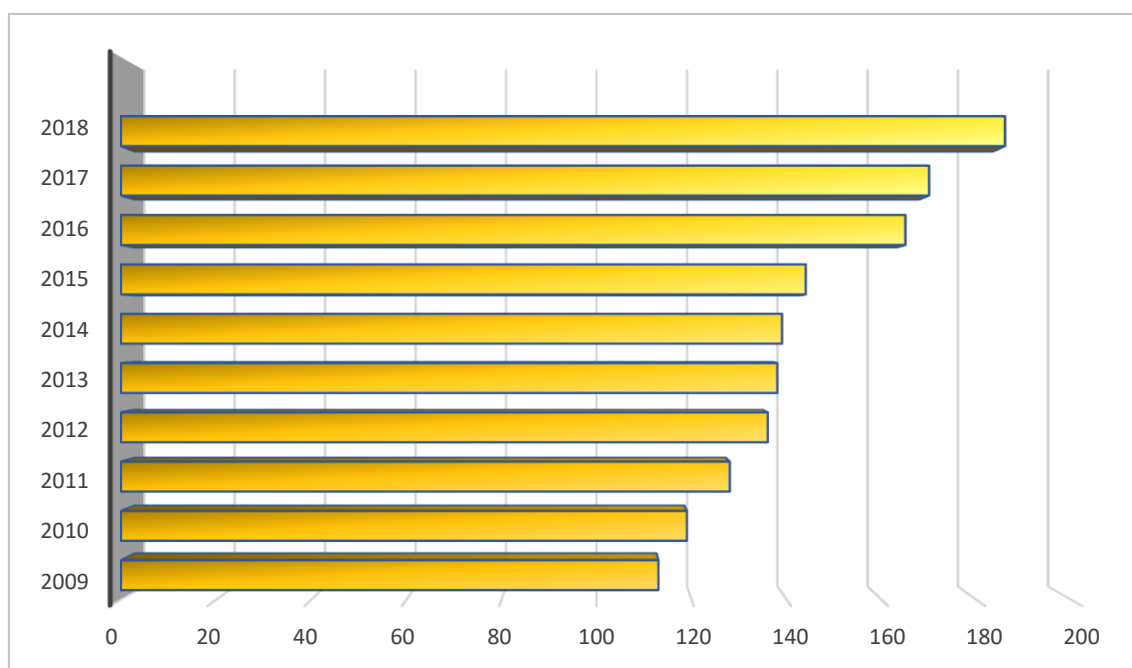
Tal y como hemos comentado anteriormente, las empresas del sector de la consultoría han mantenido una dinámica positiva que ha mejorado, en la última década, la situación de la economía española. Un ejemplo de esto se puede analizar a través del crecimiento del producto interior bruto (PIB) español. Así, como se refleja en el informe de 2018 de la AEC, el sector tiende a crecer de manera estructural por encima del PIB. Esta tendencia se ha mantenido constante desde 2010 llegando en 2018 a tener un crecimiento porcentual superior a los dos puntos por encima del PIB nominal¹³⁰.

130 “El PIB nominal es el valor, a precios de mercado, de la producción de bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo, que suele ser un año, mientras que el PIB real es el valor de dicha producción a precios constantes” (Economistas, 2019).

Evolución del empleo y perfil formativo:

El número de personas que quieren trabajar dentro del sector de la consultoría ha ido creciendo a lo largo de los años de manera muy notable. A finales de los años noventa Andersen Consulting recibió en torno a 3 millones de solicitudes de empleo en todo el mundo y empleaba en torno a 70.000 personas (Kipping y Clark, 2012). En 2020, ya como Accenture, su plantilla en todo el mundo ha aumentado a casi 500000 empleados. Por otro lado, un estudio de 2010, elaborado por la empresa especializada en recursos humanos Randstad, indicaba que cerca del 80% de las solicitudes de empleo de ese año eran para el sector de la consultoría (Expansión, 2010). Esto nos ayuda a situarnos un poco mejor en el grado de penetración que la consultoría ha alcanzado en diferentes países, incluido España, en los últimos años.

Empleo generado por la consultoría (Miles de personas):

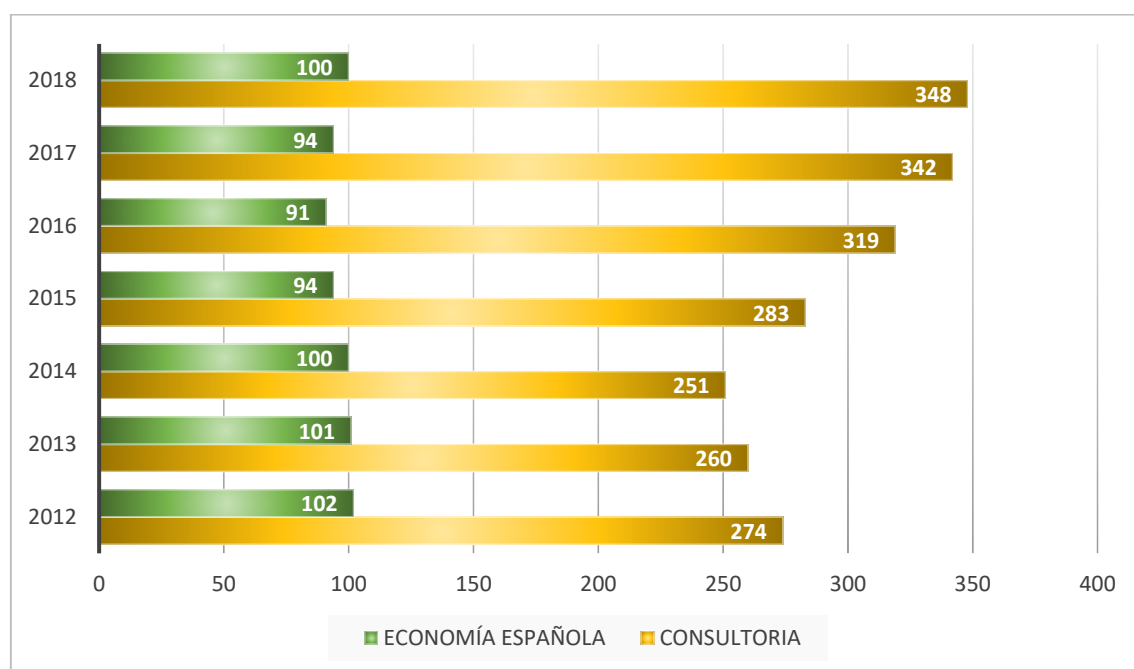


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018).

El crecimiento constante que el sector de la consultoría ha experimentado desde 2009 tiene su reflejo también en las cifras arrojadas en relación con el empleo generado. Desde el ejercicio de 2016 al 2017 el incremento porcentual del número de personas empleadas se sitúa en un 3,4%, mientras que en 2018 las cifras arrojan un crecimiento porcentual de

9,4% que se traducen en 186000 profesionales. Es decir, 16000 personas más que en 2017. Al igual que comentábamos en el apartado de ingresos, los datos sobre generación de empleo confirman la consolidación del crecimiento del sector a todos los niveles, con un acentuamiento durante los últimos dos años. Más adelante analizaremos el alto grado de cualificación de la mayoría de los empleados del sector.

Gasto en formación por empleado (euros):



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018).

Es recurrente escuchar en el seno de las retóricas que caracterizan al sector de la consultoría que, más allá de los beneficios, las tecnologías, las infraestructuras etc. el verdadero valor del sector está encarnado en las personas que trabajan en él. El capital humano sería, desde esta perspectiva, el elemento más importante de la organización y de ahí las grandes sumas de dinero que dedica cada año a la formación de sus empleados. En este punto, como en otros ya analizados, la consultoría aventaja notablemente al resto de empresas de la economía española. A lo largo de 2018, la consultoría invirtió un 11% más que en el ejercicio anterior en programas de formación para sus empleados. Esto equivale a más de 64 millones de euros en total. Así, frente a los 100 euros anuales invertidos en formación por empleado, que refleja la media española, el sector de la consultoría arroja

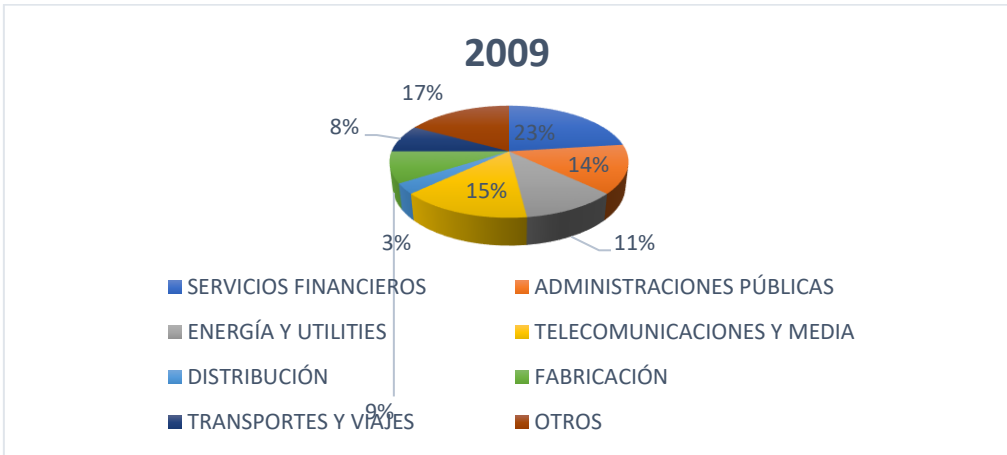
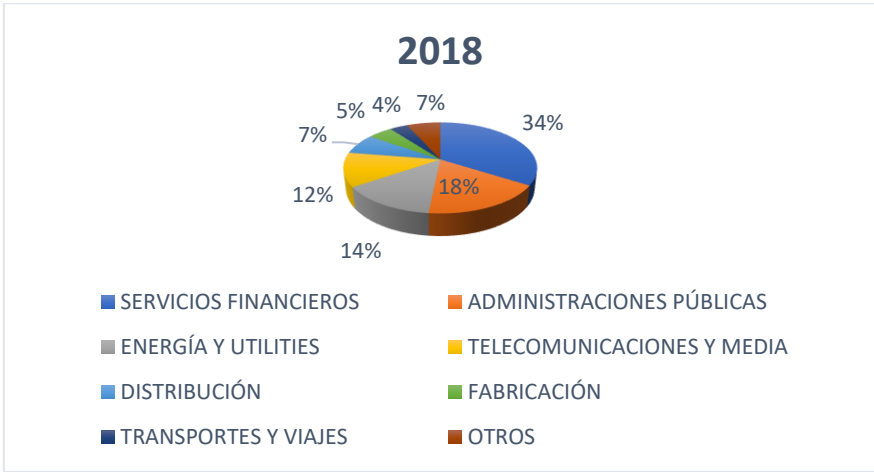
unas cifras significativamente superiores, 348 euros por empleado. Esta mayor inversión en la formación de los consultores en comparación con la media nacional se ha mantenido constante durante los últimos años, no reflejando aspectos negativos ni siquiera en el periodo referente a la crisis económica. Por lo tanto, la inversión en formación por parte de las consultoras no solo crece año tras año, sino que cada vez se distancia más de la media nacional invirtiendo 3,5 veces más en formación que la media de las empresas en España.

Esta notable inversión en formación por parte de las consultoras responde, principalmente, a dos factores. Por un lado, el sector, y aquellas empresas especializadas en IT aún más, se han mostrado tradicionalmente más sensibles a los cambios del mercado y por ello han tenido una especial capacidad para adelantarse a otras empresas de sectores diferentes. Por lo tanto, la inversión en formación se convierte en una obligación si quieren seguir siendo competitivas dentro de su sector, y más todavía en las últimas décadas donde la tecnología ha acelerado enormemente los cambios. La formación, por tanto, sería una manera de dotar a sus empleados de los recursos y las habilidades que la consultoría necesita para seguir siendo competitiva. Por otro lado, los consultores son más conscientes que otros profesionales de la necesidad de adquirir nuevos conocimientos que les permitan ser lo más empleables posibles y ganar autonomía a la hora de aceptar aquellas ofertas de empleo que consideren más atractivas. Así, la inversión en formación es una manera de fidelizar el capital humano de las compañías que están acostumbradas a lidiar con una alta rotación. También, estas inversiones tienen un carácter estratégico de ahorro de costes, ya que la formación de empleados siempre va a resultar más económica que la incorporación de personas que ya poseen dichos conocimientos y que van a exigir mejores condiciones laborales. Al mismo tiempo, no invertir en formación implica correr el riesgo de no conseguir fidelizar a la persona o a que su curva de aprendizaje sea más corta de lo esperado. Por tanto, la inversión en formación es clave, en el caso de la consultoría, para no quedarse atrás en la carrera por hacerse con mayores y más rentables cuotas de mercado.

Distribución de ingresos por sectores:

Hemos comentado en varias ocasiones que la consultoría se ha extendido a prácticamente todos los sectores empresariales. Tanto es así que a lo largo de los últimos cincuenta años

han surgido consultoras especializadas en todo tipo de servicios. Algunas incluso, las más grandes, se han especializado en varios temas e industrias para poder abarcar un mayor ámbito del mercado. No obstante, no todos los sectores han demandado igualmente los servicios de las consultoras, dicha demanda ha ido variando históricamente vinculada con la evolución de las necesidades de negocio que se han ido dando a lo largo de los años. Encontramos que, en relación con la distribución de ingresos por sectores de actividad, las empresas que, de manera clara, han demandado más los servicios de consultoría durante el ejercicio de 2018, proceden del sector financiero, seguido por la administración pública, el sector de la energía y las *utilities* y, en cuarto lugar, el sector de las telecomunicaciones. El total de los ingresos de estos cuatro sectores representan el 77,5% de los ingresos de la consultoría, es decir, 10.630 millones de euros.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018).

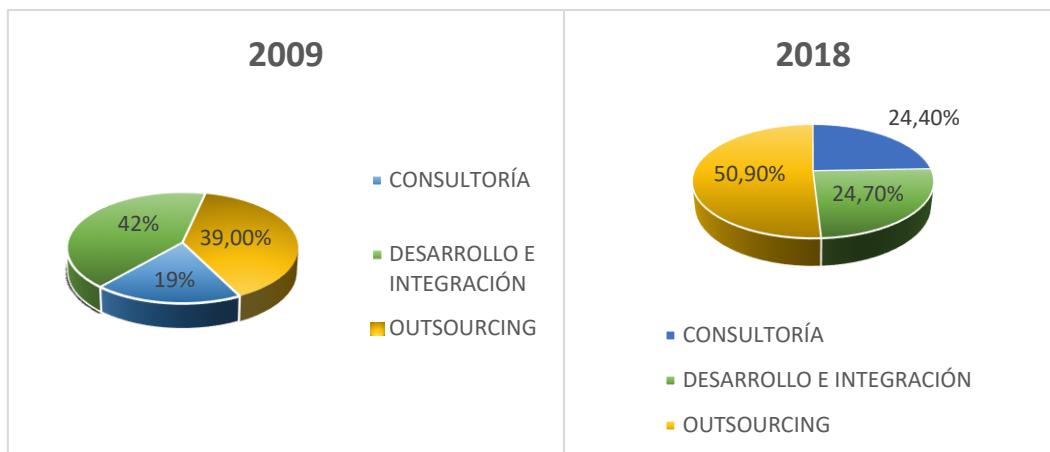
El sector financiero, durante 2018, ha presentado una facturación total de 4663 millones de euros vinculada a la demanda de servicios de consultoría. Esto significa un 34% de los ingresos del sector y un 8,5% más que el ejercicio anterior. Este sector ha mantenido estos números favorables desde 2009 mostrando un crecimiento anual del 8,9%. Del mismo modo, esta evolución favorable del sector financiero en relación con la demanda de servicios de consultoría refleja un incremento en el peso total que ha pasado de ser del 23% en 2009 al 34% en el ejercicio de 2018. La Administración Pública ha sido el segundo sector que ha resultado más beneficioso para la consultoría, significando un 17,6% del total de sus ingresos. Esto representa un total de 2.414 millones de euros de ventas. Finalmente, los sectores de energía y las *utilities* reflejan un importe de 1.893 millones de euros, 13,8% de la demanda total, y el sector de las telecomunicaciones y media ha generado 1.659 millones de euros, un 12,1% de las ventas totales dentro del ámbito de la consultoría.

Por otro lado, aquellos sectores que no tienen un peso tan amplio dentro de la facturación del sector de la consultoría como son el sector de distribución, fabricación, transportes, y otros, reflejan el 22,5% restante de los ingresos por demanda de servicios de consultoría.

Distribución de los servicios prestados:

Independientemente de la industria, las empresas de consultoría ofrecen tres tipos de servicios diferentes. Estos servicios no se han mantenido inmutables al paso del tiempo, sino que su evolución ha estado condicionada por el marco y las condiciones socioeconómicas en las que se han desarrollado. A continuación, analizaremos esta evolución y los datos arrojados en el ejercicio de 2018 de los servicios de consultoría, desarrollo e integración y outsourcing o externalización¹³¹.

131 El fenómeno de la consultoría y el Outsourcing ya los hemos explicado ampliamente en el apartado anterior. En relación con los servicios de desarrollo tienen que ver con el “conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. La Integración de Sistemas de Gestión se define como el conjunto de elementos relacionados o que interactúan que permiten implantar y alcanzar la política y los objetivos de una organización, en lo que se refiere a aspectos diversos como pueden ser los de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, u otras disciplinas de gestión” (QAEC, 2019). Ambos servicios son complementarios y suelen demandarse de manera conjunta por las empresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AEC (2018).

Los servicios de consultoría, dentro de este ámbito específico, han tenido una evolución muy positiva, solo interrumpida por el periodo de crisis (2009-2012), donde presentó por primera vez una caída porcentual que los situó en el 16%, lo que ha significado un aumento paulatino del peso específico representado por ésta durante estos años. En concreto, el servicio de consultoría reflejaba en 2009 un 19% de los ingresos del sector mientras que en 2018 este porcentaje se sitúa en el 24,4%. Incluso si comparamos los datos aportados en 2018 con los del ejercicio anterior observamos un crecimiento del 14%, pasando de 2.925 a 3.347 millones de euros. Es decir, en términos absolutos el servicio de consultoría ha dibujado una tendencia muy positiva que le ha permitido adquirir más importancia dentro del conjunto de servicios prestados por las empresas del sector.

Los servicios de outsourcing presentan una evolución igualmente positiva, pero con una mayor regularidad que los servicios de consultoría al no haber decrecido en el periodo de crisis donde sí lo hicieron dichos servicios. Así, entre los años 2009, donde presentaba un peso del 39%, y 2018, el outsourcing refleja un crecimiento medio de 7,4% que le ha llevado a representar el 50,9% de los ingresos del sector. Este crecimiento continuado se aprecia mejor si cabe al comparar los datos de 2017 donde aportó 6446 millones de euros, con los de 2018 donde los servicios de externalización han facturado 6981 millones de euros. Es decir, el outsourcing presenta un crecimiento del 8% respecto a 2017. Los datos aportados por los servicios de outsourcing constatan la tendencia que el mercado presenta durante las últimas décadas. Cada vez más empresas deciden especializarse y fortalecerse en la actividad principal de su negocio (*core business*) y dejar el resto de las actividades

en manos de especialistas que prometen reducir los riesgos y aumentar la eficacia y la rentabilidad. En apartados anteriores hemos analizado con más detalle este marco de externalizaciones y como su consolidación ha resultado clave para que el sector de la consultoría se posicionase con fuerza dentro del mercado. Finalmente, los servicios de desarrollo e integración son los únicos que dibujan una tendencia negativa que le ha hecho perder peso de manera notable durante la última década. Si en 2009 representaban un 42% de los ingresos específicos, en 2018 su peso ha decrecido hasta alcanzar el 24,7%. Más concretamente durante el último año ha pasado de 3.573 millones de euros, en 2017, a 3.388 lo que representa una reducción del 5%.

Perspectivas de futuro del sector:

El futuro para el sector de la consultoría se presenta optimista, máxime si tenemos en cuenta la evolución tan positiva que ha mantenido durante los últimos años. En uno de los gráficos anteriores analizábamos como en el año 2018 las perspectivas de crecimiento mejoraron en términos de ingresos respecto del ejercicio 2017. Todo indica que las expectativas son muy buenas y se espera un crecimiento en los ingresos del 5,3%, que alcanzaría los 14.441 millones de euros¹³². En cuanto a la distribución de los ingresos por sectores, no se prevén grandes variaciones respecto a lo comentado sobre los últimos años. Todo ello hace pensar que el sector de los servicios financieros continuará liderando la demanda de proyectos de empresas de consultoría española seguido por el de las Administraciones Públicas¹³³. El crecimiento de las empresas de consultoría refleja la evolución tan positiva que ha mantenido este sector en España durante prácticamente la última década. Si bien es cierto que, como el resto de los sectores de la economía española, los años de crisis económica afectaron negativamente al sector, en términos generales mantuvieron un crecimiento que siguió aventajando de manera notable el PIB nacional. Incluso el periodo de recesión hizo que muchas empresas se girasen hacia las

¹³² Los datos analizados en este apartado no cubren el periodo a partir de 2020 y posteriores.

¹³³ Este importante peso que tienen las administraciones públicas como sector demandante de los servicios de las empresas de consultoría confirma la penetración que la consultoría ha logrado en las instituciones públicas. En apartados anteriores comentábamos como en los años sesenta la consultoría estratégica influyó enormemente en la corporativización de ámbitos que no tenían a priori un nexo con las lógicas propias de las empresas privadas. En la actualidad esa relación entre consultoría y administración pública sigue gozando de una excelente salud y parece que se ha ido fortaleciendo con el paso de los años.

consultoras en busca de una gestión especializada que les permitiese ahorrar costes sin perder calidad y competitividad.

En relación con el empleo, la consultoría sigue siendo un sector muy atractivo para muchos jóvenes universitarios que quieren abrirse camino en el mundo profesional. Pocos sectores tienen un peso tan relevante como el de la consultoría a la hora de ser la primera opción de jóvenes que buscan un empleo. Al mismo tiempo, esto refuerza otra de las tendencias que comentamos anteriormente: la estrecha relación que el sector ha mantenido con las escuelas de negocios y que durante las últimas décadas se ha ampliado a universidades tanto públicas como privadas. Esta estrecha relación viene condicionada por la presencia que las grandes firmas de consultoría tienen en las aulas de los últimos cursos y de los másteres que han aumentado exponencialmente en los últimos años. Por lo tanto, los datos analizados en este apartado demuestran que la externalización de servicios es una tendencia más que consolidada en nuestro país y que han sido las consultoras, quizá junto con las empresas de trabajo temporal, las empresas que mejor han sabido aprovechar esta circunstancia para posicionarse como expertos necesarios si se quiere seguir siendo competitivo. Al mismo tiempo, se confirma que las empresas siguen apostando firmemente por la especialización en su *core* de negocio confiando a empresas externas buena parte de la gestión y organización de aquellas tareas o servicios que no tienen un carácter nuclear para la empresa.

A modo de resumen:

A lo largo del capítulo hemos visto como el sector de la consultoría ha tenido un crecimiento y una evolución exponencial resultado de su capacidad para adaptarse al contexto e influir en aquellos sectores clave dentro de la economía de un país. Si bien es un fenómeno cuya existencia es previa al auge del paradigma de la flexibilidad y de la descentralización productiva, son precisamente estas dos tendencias organizativas las que, junto con el auge del uso masivo de las TIC, han permitido que la consultoría se hiciese un hueco fundamental en cualquier sector y terminara consolidándose a nivel mundial. España, como hemos comprobado, no se ha quedado al margen de la influencia y proliferación del fenómeno. De hecho, son muchos los indicadores que muestran que la consultoría crece a un ritmo superior en comparación con el resto de la economía. Así, el sector tiene una gran importancia en términos de ingresos y, lo que es más importante, en

términos de creación de empleo, aportando un perfil de trabajadores cualificados mucho más homogéneo que en otros ámbitos y con expectativas de progresar en sus carreras profesionales. La figura de la empresa matriz o cliente final es clave para comprender el carácter difuso que adoptan las fuentes de poder con las que tienen que lidiar los consultores y la imprevisibilidad de un negocio que encaja, como ningún otro, dentro de la corriente fluidificadora que afecta al conjunto de la economía. Al mismo tiempo los consultores, representados como solucionadores de problemas, deben desarrollar una capacidad de adaptación al cambio, tolerancia a la frustración y gestión del estrés que conforman prácticas laborales siempre en movimiento, con un alto grado de intensidad, en donde el quedarse “parado” no es una opción. Igualmente, el contexto de precariedad e incertidumbre, y el alto porcentaje de rotación que presentan las empresas de este sector, inducen en los consultores inseguridad y miedo a perder el trabajo, lo que refuerza los efectos de todas estas dinámicas características del sector conformando trabajadores más dóciles y sumisos. En los siguientes capítulos de esta investigación abordaremos con más detalle cuáles son las racionalidades de gobierno de las empresas de consultoría, como operan y sus consecuencias directas e indirectas sobre los trabajadores.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 4

APUNTES METODOLÓGICOS

“La ciencia es un mito, sólo que es el mito más hermoso, el único generalizable a toda la especie y quizás el más digno de respetarse. La ciencia es un mito, y cuando pretende decir que está más allá del mito está mintiendo. La ciencia es la humildad en la búsqueda de lo verdadero y en cuanto pierda esa humildad ya no es más que una forma de embaucamiento”.

(Antonio Escohotado)

Introducción

El objetivo de este capítulo es desarrollar y explicar, el diseño y la estructura metodológica, así como la perspectiva analítica en la que nos hemos basado para realizar el análisis en la segunda parte de nuestra investigación. Para cumplir con este objetivo hemos dividido el capítulo en cuatro puntos, conectados entre sí, que nos van a permitir comprender con más detalle el andamiaje metodológico que articula toda esta investigación. En el primero de estos puntos, ahondamos en el marco epistemológico utilizado y en la importancia que el enfoque cualitativo, y dentro de este enfoque el análisis crítico del discurso tiene para aproximarnos con el mayor rigor posible a nuestro objeto de estudio. En el segundo punto describimos con mucho detalle en el tipo de diseño metodológico que hemos utilizado profundizando en las dos técnicas de investigación que más peso han tenido en el desarrollo del trabajo de campo: la aproximación etnográfica y la entrevista semiestructurada de carácter cualitativo. El tercer punto gira en torno al marco teórico y conceptual del pensador Michel Foucault y su importancia para entender el enfoque que hemos adoptado en nuestro estudio. En el último punto, analizamos el enorme carácter performativo y social que tiene el lenguaje, esto nos servirá para comprender mejor la importancia que tienen aquellos marcos de sentido, articulados en muchas ocasiones a través de discursos muy potentes, existentes en la consultoría de selección de personal y su capacidad para conformar sujetos intraemprendedores.

4.1. Marco epistemológico

4.1.1. El sesgo del investigador:

Esta investigación parte de una orientación hermenéutica con la que pretendemos acercarnos a nuestro objeto de estudio con el mayor rigor posible. Esta mirada interpretativa asume el carácter social e histórico de los fenómenos estudiados alejándose de la “ingenuidad” epistemológica que impregna, en muchas ocasiones, corrientes como el positivismo, que aspiran a observar al objeto de estudio desde una neutralidad absoluta. Toda investigación observa la realidad a través de unas “lentes” que inevitablemente condicionan su mirada. La producción de conocimiento sin ejercer alteración alguna en

lo estudiado, o sin la utilización, consciente o inconsciente, de marcos comprensivos preexistentes, no es posible. Es lo que Richard Sennet denomina como “la conciencia del ojo” (citado en Alonso, 1998: 20). Desde nuestra perspectiva epistemológica entendemos que la realidad social se construye y que, por tanto, no es posible diseñar un método que acceda a una verdad absoluta que espera a ser descubierta por algún científico. Por supuesto que hay una realidad material externa, pero siempre es percibida a través de marcos interpretativos que condicionan cualquier aproximación a cualquier objeto de estudio. Así, en contra de una visión evolucionista y lineal, concebimos a la ciencia en general y a la ciencia social en particular, como “una actividad socialmente influida/ubicada” (Cruz, Reyes y Cornejo, 2012: 257), que ha experimentado diversas rupturas epistemológicas a lo largo de la historia. Esto muestra la importancia del contexto sociohistórico en el que tienen lugar ciertos “descubrimientos” así como las luchas de poder consustanciales a cualquier tipo de campo (Bourdieu et al., 2002). Por lo tanto, consideramos fundamental tomar en consideración que cualquier tipo de investigación, como señaló Khun (2004), estará condicionada por una serie de elementos sociohistóricos, psicológicos etc que son indisociables de cualquier actividad científica. La metodología no puede ser nunca un ámbito cerrado preso de un monismo metodológico que ignora que el objeto es construido al mismo tiempo que es analizado por el investigador.

El investigador debe adoptar una postura abierta y flexible con las herramientas metodológicas y con la realidad social a la que pretende aproximarse; y dado el amplio abanico de métodos y técnicas de investigación disponibles conviene reflexionar sobre aquellos que encajarán mejor para cumplir con nuestros objetivos de investigación. En tanto que investigadores que ocupamos una posición en el espacio social, que tenemos un género, un cuerpo, una edad etc, portamos una determinada mirada que indefectiblemente afecta, independientemente de las técnicas utilizadas, a nuestra forma de entender aquello que estudiamos. Es decir, “toda mirada a la realidad es un acto de selección e interpretación que se hace desde un sujeto en un contexto” (Alonso, 1998: 17). El investigador, como cualquier otra persona, es un sujeto históricamente situado y porta una determinada subjetividad que debe ser reconocida como punto de partida si se quiere hacer un análisis lo más objetivo posible. Por ello en el presente trabajo utilizamos la idea de visión como mirada social que reconoce el elemento subjetivo de los sujetos y utiliza, en favor del objetivo de la investigación, ese carácter relacional e interdependiente que

se forma en la interacción con las personas investigadas. Si desde otras perspectivas como el materialismo, el postestructuralismo, el positivismo, se trató de dejar mudo al sujeto, rechazar su capacidad hermenéutica, en definitiva, empujándolo (Alonso 1998), nosotros apostamos por una sociología reflexiva que confiera la importancia que requieren los sujetos y actores sociales, así como con sus puntos de partida siempre subjetivos. De otra parte, debemos analizar el potencial impacto, con el fin de reducirlo tanto como nos sea posible, que los medios económicos disponibles, el tipo de herramientas utilizadas, la metodología empleada, la propia composición de los miembros del equipo, las limitaciones de tiempo, la elección del espacio, tendrán en nuestra investigación (Castañeda-Salgado, 2008).

El presente estudio está muy influenciado por dos perspectivas epistemológicas que han favorecido un abordaje de nuestro objeto de estudio crítico, riguroso, que desacraliza la actividad científica (Cruz, Reyes y Cornejo, 2012) y reconoce su carácter socialmente influido. Hablamos de la perspectiva de los conocimientos situados (Donna Haraway) y de la sociología reflexiva (Pierre Bourdieu). La autora Donna Haraway es la máxima representante de este primer enfoque que tiene una profunda raíz feminista y que ha crecido gracias a la aportación de gran número de investigadoras. La perspectiva de los conocimientos situados rechaza frontalmente la epistemología del espejo o de la representación (García Selgas, 2008), y sostiene que en el proceso de investigación construimos el mundo que investigamos de manera que la propia esencia histórica y subjetiva del investigador influyen haciendo imposible una aproximación al objeto totalmente neutra u objetiva. La perspectiva de los conocimientos situados nos permite superar enfoques más simplistas como los propuestos por miradas totalizadoras o de un relativismo extremo¹³⁴ y aspirar a conseguir una objetividad que reconoce la existencia de los propios puntos de partida del investigador, de sus sesgos y de su mirada parcial. Así, la alternativa propuesta por esta perspectiva “son los conocimientos parciales, localizables y críticos, que admiten la posibilidad de conexiones llamadas solidaridad, en

134 En el primer caso, ingenuamente, se pretende acceder al conocimiento de una supuesta verdad absoluta, de un marco interpretativo neutral e incuestionable trascendental y aplicable, por tanto, a cualquier objeto de estudio, en cualquier momento o lugar. Por otro lado, el planteamiento relativista “es una manera de no estar en ningún sitio mientras se pretende igualmente estar en todas partes” (Haraway, 1995: 329). Es tomar una equidistancia antes los fenómenos sociales que dificulta la implicación y el compromiso crítico del que esta investigación está impregnada. En definitiva, tanto la totalización como el relativismo son incapaces de captar una imagen rigurosa del fenómeno estudiado pues niegan, entre otras cosas, la parcialidad consustancial al sujeto objetivador, es decir, el investigador.

la política, y conversaciones compartidas, en la epistemología”, (Haraway, 1995: 329). Es decir, se reconoce la existencia de una notable tensión entre el rigor analítico y la producción de conocimiento, siendo su reconocimiento la única forma viable de reducir las posibles distorsiones generadas por el sujeto investigador. Desde este punto de vista, la realidad objetiva, en caso de poder hallarse, sería el resultado de un conjunto de miradas parciales con sus circunstancias concretas.

Por otro lado, la sociología reflexiva de Pierre Bourdieu no pretende establecer un método infalible que revolucione la disciplina, más bien plantea que la posibilidad de conseguir ser objetivo está estrechamente ligada al grado de objetivación de la propia posición social del investigador junto con sus intereses (Bourdieu, 2003). Dicho de otra manera, cualquier investigación necesita ejercer una vigilancia epistemológica constante. El autor francés, consciente de la conveniencia, para la investigación, de conocer los condicionamientos sociales que están presentes en todo tipo de estudios, propone utilizar las herramientas propias de la sociología para cuestionar el grado de objetividad de ésta y de los sujetos que la realizan. Solo es posible encarar una investigación sociológica de manera rigurosa si se es consciente de que todos partimos de una mirada o de un punto de vista construido socialmente que afectará a la realidad que estamos intentando comprender. La reflexividad analítica posibilita el percibir y controlar, a medida que la investigación se va desarrollando, los efectos de la estructura social en la que ésta se realiza (Bourdieu, 1999). Tanto en una entrevista cualitativa, como en la elaboración de una encuesta, subyacen relaciones de poder, violencias simbólicas, asimetrías sociales resultado de ocupar posiciones diferentes en el campo social, que no pueden ni deben ignorarse. Paradójicamente, la única forma de ser “objetivos” es tomar conciencia de nuestra inevitable subjetividad.

“el sueño positivista de una perfecta inocencia epistemológica enmascara, en efecto, el hecho de que la diferencia no es entre la ciencia que efectúa una construcción y la que no lo hace, sino entre la que lo hace sin saberlo y la que, sabiéndolo, se esfuerza por conocer y dominar lo más completamente posible sus actos, inevitables, de construcción y los efectos que, de manera igualmente inevitable, éstos producen” (Bourdieu, 1999: 528).

Por tanto, la sociología reflexiva de Bourdieu en ningún caso renuncia a la objetividad, sino que desmitifica al sujeto investigador reconociendo su carácter histórico y el lugar que ocupa en el espacio social, subrayando que tanto él como su producción científica

arrastran un determinado número de coerciones, condicionamientos, prejuicios, intereses, que limitan su capacidad objetivadora. Pero al mismo tiempo, el reconocimiento de estas limitaciones enriquece las posibilidades de realizar un análisis más rico y riguroso, que no privilegie al sujeto cognoscente (Bourdieu y Wacquant, 2005), estableciendo un enfoque más realista y honesto que permita una reflexión crítica que no enmascare su origen ni sus condicionantes.

4.1.2. La pertinencia del enfoque cualitativo en nuestra investigación:

Los enfoques desde los cuales se puede analizar la realidad social son diversos y muy variados. Ya hemos comentado que no es posible ni realista pretender elaborar un único método con pretensiones universalistas aplicable a cualquier objeto bajo cualquier circunstancia (Chalmers, 2000). Los métodos analíticos, así como las herramientas metodológicas escogidas en una investigación, sean del tipo que sean, deben seleccionarse en función de los objetivos y sobre todo de la naturaleza de esa realidad social a la que el investigador pretende acercarse. Por lo tanto, una realidad social como la que estudia el sociólogo, abierta, múltiple, debe ser estudiada con la misma apertura desde todos los ámbitos, incluyendo, por supuesto, el metodológico. Tradicionalmente se ha establecido una división en las ciencias sociales, y más concretamente en la sociología, en base al tipo de las técnicas y métodos de investigación, ya sean estas cuantitativas o cualitativas. Esta división ha propiciado el surgimiento de un debate histórico profundo que ha enfrentado dichos enfoques (Alonso, 1998) presentándolos, en multitud de ocasiones, como excluyentes y ontológicamente opuestos. No en pocas ocasiones se ha pretendido configurar el enfoque cualitativo como aquellos elementos, herramientas, técnicas, métodos, que no son capaces de contar la realidad para poder medir los hechos sociales que en ella tienen lugar. Es decir, desde esta perspectiva, lo cualitativo sería algo así como una suerte de cajón desastre de lo que no es cuantitativo (Callejo, 2002). Este tipo de presunciones que priman la capacidad empírica y técnica de lo cuantitativo tienden a obviar los límites consustanciales a este enfoque. Es cierto que la perspectiva cuantitativa es capaz de reproducir detalladamente los estados de opinión hegemónicos, algo muy útil para aproximarnos a un nivel más bien explícito de la realidad, sin embargo, no permite entender los aspectos latentes, simbólicos, que sostienen tales opiniones. El enfoque cuantitativo nos muestra una fotografía fija de gran calidad y precisión, pero

incapaz de reflejar el dinamismo consustancial a todo fenómeno social (Alonso, 1998), e insuficiente para captar aspectos simbólicos y latentes a los que un análisis hermenéutico interpretativo sí es capaz de llegar.

En el actual contexto donde desarrollamos nuestra investigación esta guerra de paradigmas y confrontación entre perspectivas, lejos de desaparecer, parece haberse recrudecido en base a una línea neoconservadora (Guilló Girard, 2018) que busca desmerecer el enfoque cualitativo, o crítico, de cualquier investigación al tiempo que prestigia las perspectivas cuantitativistas¹³⁵. En nuestro caso hemos tratado de trascender cierta metodolatría que parece haberse instalado en las ciencias sociales en los últimos tiempos y que “ha llevado a muchos investigadores cualitativos a primar el debate metodológico sobre la reflexión teórica acerca del objeto de la investigación” (Conde, 2009: 17). Nosotros sostenemos, frente a perspectivas polarizantes, que en la esencia misma de los enfoques cuantitativo y cualitativo se encuentra su complementariedad. Por lo tanto, no damos mayor peso a lo cuantitativo frente a lo cualitativo ni viceversa, sino que sostenemos la validez de ambos enfoques para analizar aquellos aspectos en los que pueden ser realmente útiles por sus características. Generalmente, aquellos elementos definidos a menudo, siguiendo la tradición durkheniana, como hechos sociales externos, suelen ser analizados cuantitativamente, mientras que elementos como los discursos, que propician un análisis del entramado simbólico que les rodea y produce, facilita el análisis cualitativo (Alonso, 1998). En cualquier caso, un mismo objeto de estudio puede ser analizado cuantitativa y cualitativamente diseñando una metodología triangular que demuestre la complementariedad de ambas perspectivas. Por lo tanto, y teniendo en cuenta esta necesidad de escoger los métodos y técnicas de investigación más pertinentes para los objetivos de nuestra investigación, partimos de una orientación marcadamente hermenéutica, interpretativa (*Verstehen*), articulada desde un enfoque cualitativo que nos permitirá comprender en profundidad cómo operan los procesos y estrategias de

135 Conviene recordar que podemos identificar dos posiciones sociológicas (Alonso, 1998), que resultan tremendamente polarizantes, en relación con la dimensión epistemológica de la investigación social. De un lado, tenemos la desviación humanista que niega, basándose en supuestos teóricos o éticos, la posibilidad de llegar a cuantificar cualquier tipo de fenómeno social; y, por otro lado, la desviación cuantitofrénica que defiende que la sociología debe limitarse a la medición de todo aquello abarcable dentro de su campo de investigación.

subjetivación dentro del mundo de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal.

Tal y como demuestran diferentes autores (Vallés, 1999; Conde, 2009; Ibáñez, 1979; Ortí, 2014; Alonso, 1998; Denzin y Lincoln, 1994; Vidich, y Lyman, 1994; Hamilton, 1994) el ámbito de lo cualitativo recoge una mirada de tradiciones, enfoques, perspectivas y métodos que, al ser tan diferentes, enriquecen el debate y sobre todo las investigaciones llevadas a cabo dentro del marco de este enfoque. Un ejemplo de esta diversidad lo encontramos en las teorizaciones sobre los orígenes de lo cualitativo, en las que encontramos dos posiciones históricas diferentes, pero no excluyentes (Vallés, 1999). Hamilton señala que las raíces de la investigación cualitativa se encuentran directamente relacionadas con las ideas aportadas por Immanuel Kant en un contexto donde la filosofía de Descartes era la dominante. Por otro lado, Conde plantea que la historia, tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo, es muy antigua y que no está cerrada, sino que ambos enfoques siguen creciendo y retroalimentándose constantemente. Así, desde su perspectiva, el origen de ambos enfoques se encuentra en la Grecia clásica, más concretamente, en las filosofías de Platón y Aristóteles. En cualquier caso, consideramos que, dado el objeto de estudio seleccionado y las preguntas a las que buscamos dar respuesta, un enfoque cualitativo orientado al análisis de los discursos, del lenguaje, de la dimensión simbólica y de las dinámicas intersubjetivas desarrolladas en el centro de trabajo, nos posibilita una aproximación más adecuada para nuestra investigación. La perspectiva cualitativa “orienta el estudio sociológico como una investigación de los procesos de producción y reproducción de lo social a través del lenguaje y de la acción simbólica. Este reconocimiento fundamental y radical del papel del lenguaje no implica una explicación lingüística de lo social, sino el reconocimiento de las imprescindibles y complejas funciones que cumple en su constitución” (Alonso, 1998: 46). Como veremos más adelante dentro de éste mismo capítulo, consideramos el lenguaje un elemento con una profunda capacidad performativa, clave para el estudio de la conformación de subjetividades a través de estrategias articuladas desde el anclaje saber/poder. El lenguaje no es un mero vehículo de representación de la realidad, sino que conlleva una importante dimensión simbólica fundamental para cualquier investigación.

Nuestra perspectiva epistemológica se desarrolla guiada por los trabajos previos de una serie de autores (Serrano Pascual y Gordo 2008; Ortí, 2014; Alonso 1998; Conde, 2009; Vallés, 2009) que consideran el enfoque cualitativo como un proceder abierto, flexible,

diverso, pragmático y siempre supeditado a las necesidades demandadas por el objeto que se pretende estudiar. Así, esta orientación hacia una epistemología abierta requiere de un investigador que asuma un rol de Bricoleur y que, consciente de la complejidad y diversidad del mundo social, sea capaz de utilizar métodos y tradiciones teóricas diferentes, alejándose de cualquier tipo de dogmatismo o sacralidad científica. De la misma manera, requiere que el investigador reconozca los beneficios de establecer una relación dialéctica con el objeto investigado en un proceso que los transforma a ambos enriqueciendo y dotando de un mayor pragmatismo y rigurosidad a la investigación en curso (Conde, 2009). Por lo tanto, el análisis cualitativo dentro de una disciplina como la sociología asume, en primer lugar, la importancia que tiene la comunicación en cualquier investigación social, ya que el mundo social, a través principalmente del lenguaje, puede ser interpretado a través de los signos y símbolos generados por éste. Igualmente, partiendo de técnicas como el análisis del discurso es posible “desvelar” determinados elementos internos que, a priori, no son visibles, o, que se presentan como naturales para el propio emisor del discurso. En segundo lugar, el análisis cualitativo nos permite interpretar en términos sociológicos dichos discursos contextualizando y analizando los argumentos en relación a los sujetos sociales que los emiten, considerando las relaciones de poder y la dimensión estructural que los conforman. Dicho de otra manera, la orientación hermenéutica que adoptamos en esta investigación trata de atribuir sentido a unos discursos que tienen un origen social, a pesar de ser enunciados por individuos (Ortí, 2014).

Todo tipo de interacción grupal que se lleve a cabo en la realidad social es objeto de análisis por parte del enfoque cualitativo que le otorga un lugar central al fenómeno social de la intersubjetividad. “Se parte del principio de que la acción social ha de explicarse por las normas, valores o ideologías que son vinculantes para los miembros de un grupo” (Callejo, 2002: 410). Por lo tanto, la perspectiva cualitativa confirma la idea de que, aunque hay un mundo material ahí fuera, son los propios actores sociales los que producen el mundo social a través del sentido que le dan a todo cuanto les rodea, incluyendo sus acciones y las de sus prójimos. Así, lo cualitativo tiene un enfoque motivacional que se pregunta por las razones explicativas del por qué los individuos actúan de la manera en que lo hacen, concibiéndoles como partes indisociables de colectividades mayores y nunca como átomos o mónadas sin ningún tipo de vínculo con los demás (Alonso, 1998; Martín Criado, 2014). Este interés de la mirada cualitativa por las motivaciones de los

actores sociales se aleja, como subraya Bourdieu (citado en Alonso, 1998), de enfoques como los del objetivismo mecanicista o los de un subjetivismo espontaneista, pues debemos comprender aquello que sostiene nuestras motivaciones, como el resultado, no determinante, aunque sí condicionante, de una exterioridad. O lo que es lo mismo, para conocer como somos por dentro debemos buscar las respuestas afuera, en la jungla de lo social (Ibáñez, 1979; Castillo 2007). La realidad social no debe ser estudiada desde posiciones sustancialistas que traten las motivaciones de los actores sociales como resultado de una esencia biológica o cultural. Desde nuestra investigación asumimos que lo real es relacional (Bourdieu, Chamboredon y Passeron 2002) y que, por tanto, en buena medida, los motivos por los que los individuos actúan tienen un origen social. Por supuesto que los individuos tienen cierto grado de autonomía cuando actúan, pero no se puede afirmar que la acción descansa única y exclusivamente sobre cuestiones internas, como sostienen ciertas corrientes psicologicistas. Por ello, dentro de un marco cualitativo, defendemos la importancia de interpretar las motivaciones atendiendo a un sentido de la acción que se desarrolla en un espacio relacional conectado con “el lenguaje, la subjetividad personal¹³⁶, la objetividad social y la intersubjetividad situacional” (Alonso, 1998: 55).

De esta manera, y teniendo en cuenta el objetivo de estudiar en nuestra investigación la conformación de subjetividades concretas, muy vinculadas con el paradigma del emprendimiento y la noción de intraemprendedor, a través de procesos y estrategias de poder que afectan directamente a los empleados de las consultoras de RRHH, el enfoque cualitativo se torna profundamente coherente con estos objetivos siendo la perspectiva que nos puede aportar una mayor riqueza en nuestro estudio.

136 Las subjetividades, tan relevantes para nuestras preguntas de investigación, no son consideradas como “naturales” o pertenecientes exclusivamente al ámbito de lo individual, sino que las entendemos como el producto de una socialización atravesada por relaciones de poder que son el punto de partida para la interpretación del mundo que llevan a cabo los sujetos.

4.1.3. Análisis crítico del discurso:

Siguiendo los trabajos de Alonso (1998: 46) podemos afirmar que “el campo específico de aplicación del enfoque cualitativo en sociología es el estudio de los discursos, entendiendo por discurso, utilizando a Laclau y Maouffe, un conjunto de prácticas significantes, no sólo las prácticas lingüísticas en sentido estricto; siendo cada proceso concreto de articulación el que fija, inestable y parcialmente, debido al carácter abierto de lo social, el significado de cada discurso en la infinitud del campo de la discursividad”. En esta investigación somos conscientes, aunque no sea el punto central de la misma, de la importancia del análisis del discurso y su papel como una de las posibles prácticas analíticas que ofrece el enfoque cualitativo y que posee una amplitud, una profundidad y una diversidad interna verdaderamente enriquecedores. Muy en la línea de la teoría social contemporánea defendemos la importancia y el carácter social que tiene el lenguaje. Esto no quiere decir que los fenómenos sociales se expliquen solo a través del lenguaje, pero sí reivindicamos una importancia que a veces tiende a ensombrecerse bajo determinados prismas. Por lo tanto, la noción de discurso, tal y como apunta Fairclough (2008: 172) “es una categoría empleada tanto por los teóricos y analistas sociales (Foucault, 1972; Fraser 1989) como por los lingüistas” (Stubbs, 1983; Van Dijk, 2016). En esta investigación concebimos el discurso como una práctica social que tiene una orientación de carácter subjetivo y una importante dimensión intersubjetiva, que reconoce su origen interdependiente socialmente construido (Guilló Girard, 2018). Es decir, el lenguaje, configurado a través de discursos, es una forma de actuar enmarcada dentro de un contexto sociohistórico y cultural que implica una relación dialéctica en la que el discurso es condicionado socialmente, al tiempo que tiene la capacidad de producir realidad social. En otras palabras, los discursos son siempre constituidos y constituyentes.

La propia definición de discurso refleja la pluralidad de corrientes existentes en las ciencias sociales y hace que, en ocasiones, categorías como la de texto o discurso se confundan. Jorge Ruiz (Ruiz Ruiz, 2009: 3), partiendo de un punto de vista marcadamente sociológico, define el discurso como “cualquier práctica por la que los sujetos dotan de sentido a la realidad” [...]. De manera que [...] “cualquier práctica social puede ser analizada discursivamente, desde un baile a un ritual, una música o un contrato, un mito o unas costumbres culinarias”, aunque aquellos discursos que presentan una forma verbal oral o escrita son los que despiertan un mayor interés entre los sociólogos. Por lo tanto,

como apunta Conde (2009), partimos de una noción de discurso que subraya su carácter eminentemente social e intersubjetivo y que, por tanto, parte de un contexto, un marco y de la comparación, a favor o en contra, de otros discursos que se han pronunciado previamente. “Los distintos discursos, que no tienen un carácter estático, sino que se mueven constantemente, se hallan entretejidos o enmarañados unos con otros como sarmientos o trenzas” (Conde, 2009: 30). La perspectiva de Conde insta a entender el discurso como sistemas de discursos, y lo concibe como una práctica social que nunca se produce aislada, sino que tiene un profundo carácter interrelacional e intersubjetivo, clave para comprender los fenómenos sociales. Finalmente, el análisis sociológico del discurso es un método muy útil para la comprensión de elementos desde perspectivas a las que el análisis cuantitativo o formal sobre el lenguaje no tienen la posibilidad de acceder.

Una de las perspectivas analíticas fundamentales que están presentes en esta investigación es la del Análisis crítico del discurso (ACD). Sus orígenes teóricos los encontramos en autores influenciados por corrientes neomarxistas como es el caso de los miembros de la escuela de Frankfurt, Antonio Gramsci o Althusser, pero también en autores como Foucault o Bajtín, dada su gran influencia en los estudios críticos enfocados en la ideología y el lenguaje. Por lo general, suele asociarse al ACD con una reacción, situada entre los sesenta y setenta, contra aquellos paradigmas dominantes que ofrecían enfoques analíticos desde perspectivas acríticas o asociales (De la Fuente, 2001-2002; Van Dijk, 2016). Así, el ACD no responde a un único enfoque, sino que comprende perspectivas críticas, que se acercan al análisis del discurso desde planteamientos diferentes como son la escuela francesa, la lingüística crítica, la semiótica social, el enfoque sociocognitivo y el método histórico-discursivo. De la misma manera, la vocación de interdisciplinariedad característica del ACD permite enriquecer cualquier investigación al utilizar elementos provenientes de la economía, la historia, la sociología, la antropología, etc. (De la Fuente, 2001/2002). El ACD subraya y reconoce la enorme relevancia que el lenguaje tiene en la sociedad y su importancia para comprender el comportamiento de los individuos que la conforman. Esta perspectiva analítica crítica estudia los discursos como práctica social. Según lo plantea De la Fuente (De la Fuente; 2001/2002), el ACD describe y en muchas ocasiones “señala” la gran repercusión social e ideológica que tiene el discurso, centrándose en determinadas prácticas como son la discriminación ligada al género, la raza, el abuso del poder etc. Es decir, el ACD se pregunta, a medida que investiga la realidad social, por el posible reflejo que determinadas prácticas como el racismo, el

sexismo, el abuso de poder, tienen en los discursos/prácticas discursivas desarrolladas en la sociedad.

Van Dijk, por su parte, plantea que el ACD debe cumplir dos objetivos principalmente. Debe dirigirse y analizar las estructuras y las estrategias, tanto de dominio como de resistencia (Van Dijk, 2008), presentes en cualquier relación social y comprensibles a través del análisis del discurso. Y, por otro lado, debe “descubrir” y problematizar aquellos elementos que generalmente damos por sentado, y que a menudo se nos presentan como neutrales; legitimando todo tipo de abuso de poder, actitudes racistas/sexistas y demas¹³⁷. Fairclough y Wodak (2000) coinciden en destacar que el principal objetivo del ACD es visibilizar las implicaciones ideológicas y sociales ligadas al lenguaje que frecuentemente pasan desapercibidas pero que son determinantes para acercarse con rigor a cualquier fenómeno social. Como vemos, las tres perspectivas (De la Fuente, Van Dijk y Fairclough y Wodak) convergen en muchos puntos y tienen un carácter ciertamente complementario.

La subjetividad también ocupa un lugar importante dentro del ACD, pues se entiende que a través de determinadas estructuras discursivas es posible reproducir la dominación social, utilizando el lenguaje y su potencial capacidad para controlar a las personas a través del pensamiento. Aunque los individuos cuentan con una importante autonomía, el contexto discursivo, resultado en buena parte de las relaciones de poder que subyacen a toda realidad social, condiciona la forma en que se nos presenta el mundo y el modo en que nos comportamos dentro de éste. Así, el carácter social, inherente a cualquier discurso, implica que las opiniones personales expresadas por los actores van mucho más allá de lo que cada individuo o grupo pretende querer decir o hacer a través de dichas opiniones (Martín Criado, 1998; Conde, 2009). Es interesante para nuestra investigación subrayar la distinción que Conde establece, apoyándose en los trabajos de Foucault, entre los diferentes tipos de materiales empíricos utilizados para abordar la realidad a través del análisis del discurso. Por un lado, encontramos “aquellos discursos que se dicen en el curso de los días y de las conversaciones y desaparecen en el acto mismo que los ha pronunciado (a no ser que se graben o algo así), y por otro lado los discursos que,

137 Gracias a la relevancia mediática adquirida por el movimiento feminista durante los últimos años se ha tomado una mayor conciencia sobre aspectos como los micromachismos presentes en prácticamente la totalidad de nuestros discursos.

indefinidamente, más allá de su formulación, son dichos, permanecen dichos y están todavía por decir” (textos religiosos, jurídicos, literarios y científicos, por ejemplo) (Conde, 2009: 30). Nuestra tesis, muy en la línea del enfoque cualitativo y del análisis socio-hermenéutico del discurso, no está tan centrada en este segundo grupo de discursos que presentan una mayor codificación, sino que, a través de un intensivo trabajo de campo, hemos prestado especial atención a aquellos discursos, denominados “interdiscursos” por Juger (Citado en Conde, 2009), y que presentan un carácter más coloquial, abierto y espontáneo que lo que se puede conseguir por otras técnicas. En nuestro caso estos discursos han aparecido en los centros de trabajo tanto entre gerentes y empleados como entre los propios empleados.

Finalmente, debemos subrayar que algunas perspectivas del ACD consideran que las voces hegemónicas son resultado de las relaciones de poder. Es decir, según este análisis, aquellos grupos, como por ejemplo la patronal, que gozan de un gran capital económico, serán capaces de trenzar discursos con más capacidad de ser oídos que los trabajadores. Sin embargo, y aunque dicha afirmación no está completamente equivocada, es necesario precisar, siguiendo la noción del análisis del sistema sociológico de discursos (ASSD) (Conde 2009), que la fuerza de cualquiera de estos no puede reducirse única y exclusivamente al lugar ocupado por los emisores dentro de la estructura social. En muchas ocasiones agentes sociales que ocupaban posiciones subordinadas, mujeres, obreros, negros etc, fueron capaces de articular discursos con gran fuerza consiguiendo transformar sus reivindicaciones en leyes o programas contrarios a los intereses de actores con un mayor poder.

4.2. Producción de datos

El diseño metodológico:

El objeto de estudio que abordamos en esta investigación es el análisis de cómo operan los procesos de subjetivación en el seno de determinadas organizaciones como las del mundo de la consultoría de recursos humanos especializadas en la selección de personal, y su contribución a la producción de subjetividades dóciles. Hemos elegido la consultoría de recursos humanos como sector sobre el que desarrollar nuestra investigación dado que

es un espacio privilegiado para observar con particular nitidez las transformaciones que están teniendo lugar en el mundo del trabajo, tanto a nivel organizacional, de regulación, como semántico. El sector de la consultoría en general, y el de su especialización en los servicios de recursos humanos/selección de personal en particular, guarda una estrecha relación con aquellas corrientes de pensamiento empresarial, estudiadas ampliamente en la sociología (Maravelias, 2007; Linhart, 2013; Serrano Pascual, 2016; Han, 2014), que promueven la movilización de la subjetividad del trabajador para la aplicación de nuevas formas de control basadas en las tecnologías del yo y en el autogobierno de sus trabajadores.

Igualmente, el enfoque cualitativo es el más pertinente para llevar a cabo un análisis y una aproximación lo más rigurosa posible a nuestro objeto de estudio. Así, una de las ventajas proporcionadas por el diseño metodológico cualitativo es su flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades de la investigación y del objeto. Siguiendo la senda trazada por Flick (2004) el diseño metodológico elaborado en el presente trabajo tiene un carácter circular o abierto. Esto nos ha permitido realizar diversos ajustes a lo largo del proceso investigativo y adaptarlo en función de cómo evolucionaba la investigación, pudiendo reelaborar el cuestionario para las entrevistas semiestructuradas en base a información que iba adquiriendo una mayor relevancia de la esperada. Esta investigación comenzó a desarrollarse en el año 2016 y aunque, dependiendo del momento el trabajo de recogida de información ha estado más enfocado en unas técnicas que en otras, podemos distinguir entre dos etapas más o menos bien diferenciadas dentro del trabajo de campo. La primera etapa comienza en 2016 y abarca hasta el año 2020. En este periodo se realizó una observación participante en tres centros de trabajo situados en Madrid junto con una recolección y revisión de todo tipo de documentación y material corporativo perteneciente a esas mismas empresas que pudiera ser interesante para el posterior análisis. La segunda etapa comienza a finales del 2018 y termina en el verano de 2020, y estuvo dedicada a la búsqueda y contactación de potenciales entrevistados para la realización de entrevistas semiestructuradas que tuvieron lugar en ese mismo periodo de tiempo.

El diseño metodológico se compone de tres partes caracterizadas por las técnicas seleccionadas para la recogida y producción de la información. Estas técnicas, que definen el trabajo de campo de nuestra investigación, son complementarias, lo que nos ha permitido tener acceso a información diferente a través de vías distintas enriqueciendo

notablemente el ejercicio metodológico. Así, diferenciamos una primera parte centrada, tal y como se ha comentado, en el desarrollo de una intensa observación participante llevada a cabo a lo largo de 4 años (2016-2020) en tres consultoras distintas, que implicó la toma de notas, así como la elaboración de un diario de campo detallado. La segunda parte está vinculada con la realización de 15 entrevistas semiestructuradas (2018-2020) a consultores de recursos humanos especializados en la selección de personal. Finalmente, entre 2016 y 2020, se ha analizado material relacionado con el mundo de la consultoría de recursos humanos, proveniente de tres fuentes en concreto: material corporativo, comentarios publicados en redes sociales del mundo del trabajo y ofertas de empleo del mundo de la consultoría de recursos humanos. A continuación, desarrollaremos con más detalle cada uno de los apartados del diseño metodológico.

4.2.1. Aproximación etnográfica a través de la observación participante:

Una técnica clave en nuestro trabajo de campo¹³⁸, y la principal fuente de recogida de información, ha sido la observación participante. Ésta se ha visto complementada por las entrevistas cualitativas y el análisis de material del sector de la consultoría de recursos humanos. La propia estructura de la observación participante llevada a cabo nos permitió acercarnos de manera muy precisa a las actividades realizadas por los empleados, a sus vivencias diarias, participando, casi como cualquier otro empleado, en el conjunto de actividades desarrolladas durante la jornada laboral. También, tuvimos la oportunidad de asistir a conferencias, seminarios y webminars, reuniones de equipo, entrevistas de trabajo, evaluaciones, análisis de resultados por parte de los managers e incluso cenas de empresa. De esta manera, y siendo conscientes de la discontinuidad, tensiones, y contradicciones de los distintos momentos de la teorización de la práctica etnográfica, así como de la dimensión valorativa y los efectos políticos del conocimiento que producimos a través de ella (Pujol, 1999), consideramos que el trabajo etnográfico, basado en una observación participante muy intensa de implicación como trabajador en la dinámica

138 Entendemos el trabajo de campo como el “conjunto de actividades dirigidas a la producción de datos, asumiendo el solapamiento entre las clases de diseño, consulta bibliográfica, articulación teórica, aplicación de técnicas de investigación social y análisis” (López Carrasco, 2016: 60).

cotidiana de la empresa, ha sido clave para poder acercarnos mejor a nuestro objeto de estudio.

Anthony Giddens (2007: 25) define la etnografía como “el estudio directo de personas y grupos durante un cierto periodo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social”. Restrepo (2018: 25), por su parte, argumenta que la etnografía es la descripción de lo que una gente hace desde la perspectiva de la misma gente”. Finalmente, Malinowski, uno de los mayores representantes de esta técnica, considera la investigación etnográfica como una rama perteneciente a la antropología enfocada en un estudio de carácter descriptivo de todo tipo de culturas. Por lo tanto, de una manera u otra, estas definiciones se complementan y nos hacen entender la práctica etnográfica como un acto de observación, participación y recogida de información tanto de lo que hacen los observados, como de lo que dicen. Así, prácticamente cualquier tipo de unidad social, una fábrica, una cárcel, una empresa, un hospital, un club social, es susceptible de ser estudiado desde el “enfoque” etnográfico (Martínez Miguélez, 2007). El método etnográfico pretende acercarse al objeto de estudio obteniendo la información más realista posible sobre una población determinada y sus formas de relacionarse, intentando influir lo menos posible. Así, estudiar a las personas en sus propios ámbitos de vida permite reducir el tipo de distorsión que provocaría, en la población estudiada, intentar aislarla o reproducir sus condiciones de vida en un espacio artificial como un laboratorio. La práctica etnográfica (Montenegro y Pujol, 2008; Callejo, 2002) permite articular una investigación de manera flexible, dinámica, abierta, superando determinadas rigideces presentes en técnicas cuantitativas y que implicarían una pérdida de rigurosidad determinante en función del fenómeno social estudiado. Así, frente al método empírico-experimental, característico de la ciencia más tradicional, nuestra propuesta consiste en una investigación estructural orientada a los sistemas dinámicos que explicarían comportamientos, actitudes, en definitiva, fenómenos observados (Martínez Miguélez, 2007).

En esta investigación somos conscientes de la amplitud y riqueza que presenta el trabajo etnográfico, y, por ello, es preciso matizar que, dadas las características del objeto estudiado, nos hemos centrado principalmente en la observación participante. Kawulich (2005) subraya la pluralidad de enfoques existentes dentro de esta técnica utilizando las definiciones aportadas por varios autores. Marshall y Rossman (1989:

79) definen la observación como “la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado”. Schensul, Schensul y Lecompte (1999: 91) apuntan a que la observación participante es “el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador”. Por otro lado, Javier Callejo (2002) entiende a la observación participante como uno de los tres lados que conforman el triángulo metodológico de cualquier investigación cualitativa, junto con la entrevista en profundidad y el grupo de discusión, aunque subraya que este tipo de prácticas, asociadas en la actualidad a lo cualitativo, son preexistentes a su existencia como enfoque metodológico y que lo desbordan. Desde su punto de vista, la observación participante es una práctica que parte de la integración del investigador/observador dentro del espacio del grupo que se observa. Si bien tradicionalmente la observación participante ha sido utilizada por los antropólogos para sus estudios etnográficos¹³⁹, desde hace muchos años es una práctica cada vez más presente en estudios de sociología y psicología social. Bourdieu (2006), Clot (2009), Daniele Linhart (2013) dan muestra de ello. Es una práctica que por su propia indefinición permite desarrollar una recogida de datos abierta con capacidad de adaptación. Por otro lado, la orientación metodológica utilizada en nuestra investigación es, en buena parte, deudora del sociólogo Pierre Bourdieu y de sus etnografías mediterráneas que, a través de la puesta en práctica de la “objetivación participante”, “pretendía superar la aparente incompatibilidad existente entre la observación participante y el supuesto objetivismo de “la mirada desde la lejanía” (Wacquant, 2005: 55).

H. Russell Bernard (Citado en Kawulich, 2005) ofrece 5 razones por las que la observación participante puede ofrecer un salto de calidad a una investigación como la nuestra: facilita el acceso a determinada información que, de otra manera, nunca sería visible para el investigador; reduce al mínimo, si se hace bien, el sentimiento de extrañeza o de sentirse observados del grupo investigado; ayuda a que el investigador se familiarice con la forma de hablar y expresarse nativa del grupo estudiado; otorga un alto grado de validez y credibilidad a la información recogida y, finalmente, a veces, la se torna como la única opción para extraer algunos datos. De esta manera, consideramos que el estudio de un fenómeno social como el de los procesos de subjetivación en un ámbito tan complejo

139 Geertz, Beatriz Potter WEBB, Levi-Strauss, Malinowski, Margaret Mead son algunos de los investigadores más reconocidos en estas prácticas.

como la consultoría, que lucha por proyectar una imagen muy concreta, muchas veces diametralmente opuesta a la realidad vivida por los empleados diariamente, debía ser estudiado desde dentro, eliminando el riesgo de realizar una aproximación más superficial. Así, hemos tenido en cuenta que, como subraya la tradición cualitativista, “cada acto, cada gesto, cobra sentido más allá de su apariencia física, en los significados que le atribuyen los actores, y que el único medio para acceder a esos significados que los sujetos negocian e intercambian, es la vivencia, la posibilidad de experimentar en carne propia esos sentidos, [...] y si un juego se aprende jugando, una cultura se aprende viviéndola” (Guber, 2001: 56).

La manera en que el investigador se integra como observador dentro del escenario estudiado presenta diferentes posibilidades. Junker (citado en Gold, 1958) distingue cuatro: participante completo, participante como observador, observador como participante y el observador completo. En nuestro caso hemos adoptado una postura de observador como participante, que nos ha permitido involucrarnos a fondo en las dinámicas diarias de las empresas de consultoría estudiadas y, sobre todo, nos ha permitido conocer e interpretar con un alto grado de detalle y conocimiento las vivencias y testimonios de los consultores involucrándonos en su mismo ámbito de trabajo. Si bien es cierto que es realmente complicado conseguir que las consultoras permitan la realización de un estudio de estas características, mi trayectoria profesional como consultor me ha permitido utilizar una red de contactos estratégicos que han posibilitado el acceso a determinados ámbitos dentro de la consultoría que, por lo general, no suelen ser de fácil acceso. También el tener un perfil sociodemográfico similar al del consultor de recursos humanos medio, que luego explicaremos, me ha permitido pasar más desapercibido e integrarme con mayor facilidad en las dinámicas diarias de los centros de trabajo estudiados.

Dentro del campo de los recursos humanos podemos distinguir diferentes áreas especializadas en tareas distintas, aunque todas ellas complementarias: compensación y beneficios, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, comunicación interna, relaciones laborales y nóminas, legal, salud ocupacional, cultura organizacional. En nuestro caso nos hemos orientado al estudio de los consultores especializados en el reclutamiento y la selección de personal, ya que, a diferencia de otros especialistas del mismo campo (RRHH), están expuestos a determinadas estrategias de subjetivación y conformación del “buen consultor” que les afectan directamente. Al mismo tiempo, estos

consultores, deben aprehender e interiorizar dichas prácticas de disciplinamiento organizacional para aplicarlas en la selección de los perfiles que, según parámetros de la compañía, son válidos para su incorporación. Es decir, los consultores de recursos humanos, y los de selección especialmente, a la vez que interpelan son interpelados por estos procesos de subjetivación que queremos estudiar¹⁴⁰. El mundo de la consultoría es muy amplio y ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, pero la especialidad de los recursos humanos y de la selección de personal dentro de éste, es un ámbito mucho menos estudiado que consideramos, por ello, más original y relevante para una aproximación sociológica.

La observación participante ha implicado la estancia diaria en tres centros de trabajo de tres empresas distintas¹⁴¹ (dos consultoras especializadas en la selección de personal y una tercera consultora estratégica en el departamento de selección de personal) entre tres y cinco horas, cuatro días a la semana durante cuatro años. Para poder abarcar tantos contextos como nos fuera posible alternábamos la estancia en los centros de trabajo entre mañanas y tardes organizándonos, muchas veces, en relación a los eventos que pudiera haber y del interés que éstos tuviesen para nuestra investigación. A lo largo de nuestro trabajo de campo, identificamos cuatro escenarios: tres desarrollados dentro de la jornada laboral (oficina, comedor, actividades lúdico/corporativas) y uno desarrollado tras el final de ésta (las “quedadas” entre los consultores posteriores a la jornada laboral). Por otro lado, la observación participante implicó la asistencia a un total de 12 seminarios, 4 presenciales y 8 virtuales, todos ellos relacionados con la consultoría de recursos humanos y, de una u otra forma, ligados a la selección de personal. Este trabajo etnográfico de observación participante nos ayudó a estructurar las entrevistas semiestructuradas que se realizaron posteriormente y a organizar la muestra que finalmente escogimos.

Finalmente, durante el trabajo de observación participante, que nos permitió tener acceso a un material muy interesante, se tomaron notas de campo como la técnica primaria de recogida de información, posibilitando la elaboración simultánea de un diario de campo

140 Los técnicos de selección del mundo de la consultoría expresan una retórica muy particular que refleja la cultura corporativa que se pretende fomentar. En la segunda parte de esta investigación analizaremos este tipo de cuestiones con una mayor profundidad.

141 La elección de las empresas estudiadas se debe principalmente a que por sus características resultan arquetípicas del tipo de organizaciones que podemos encontrar en este sector.

muy detallado. Así, la recogida de la información fue complementada con otras técnicas como las fotografías o las entrevistas informales en el contexto de las múltiples conversaciones informales que mantuvimos con los consultores. La observación sistemática y el minucioso registro llevado a cabo nos han provisto de una cantidad de información muy amplia con alto grado de detalle sobre cómo los consultores de recursos humanos actúan e interactúan entre sí y sobre las condiciones de los centros de trabajo y el desarrollo práctico de su actividad profesional.

4.2.2. Entrevista cualitativa:

Una de las características de las fuentes orales en general, y de la entrevista cualitativa en particular, es que nos da la oportunidad de recoger una información muy precisa cuya fuente son los mismos protagonistas. A través de las entrevistas semiestructuradas, como es el caso de esta investigación, tenemos acceso a los testimonios de aquellos actores sociales que pretendemos estudiar pudiendo conocer sus vivencias con mucho detalle. La técnica de la entrevista no es en absoluto monolítica, sino que tiene un carácter profundamente transversal que, dependiendo del grado de dirección aplicado, ofrece desde una entrevista más cerrada, con un sistema prefijado de multirrespuesta, a la entrevista completamente abierta sin guion, características de la técnicas y métodos cualitativos. Fages (citado en Alonso, 1998), dando muestra de la riqueza y pluralidad que ofrece esta técnica, distingue entre siete tipos distintos de entrevista. Lo que hace pertinente y relevante a la entrevista es su capacidad para cristalizar, a través de un elemento tan clave como es el lenguaje, todas aquellas representaciones sociales que configuran los marcos de referencia del entrevistado (López Carrasco, 2016). A través del análisis de lo que el entrevistado dice, de cómo lo dice, de lo que no dice (los silencios son muy importantes), podemos reconstruir una narrativa que nos permita comprender mejor como son vividos determinados fenómenos sociales, como es el caso de la exposición a las tecnologías de subjetivación que estudiamos en esta investigación. Igualmente, la entrevista cualitativa nos permite aproximarnos a la expresión de un yo social, condicionado por las circunstancias, situado dentro de una estructura social que le limita al tiempo que le posibilita, es decir, un yo narrativo (Foucault, 2008; Alonso, 1998; Restrepo, 2018), muy alejado de perspectivas como las del utilitarismo racionalista que entienden al yo y al sujeto como realidades objetivas marcadamente esencialistas. Por lo

tanto, la elección de la entrevista semiestructurada se debe a esa capacidad que tiene el lenguaje de mostrar, a través de la configuración de discursos, aquellas realidades que tienden a estar ocultas o al menos a ser más complicadas de percibir. En este caso, la entrevista semiestructurada ha complementado el trabajo de observación participante citado anteriormente y nos ha aportado información clave desde la perspectiva individual de las personas entrevistadas.

Para esta investigación hemos realizado 15 entrevistas. El proceso de selección de la muestra se ha hecho de manera cuidadosa y al mismo tiempo muy dinámica. A través de la muestra seleccionada hemos tratado de recuperar el perfil prototípico que se encuentra en una consultora de recursos humanos especializada en el reclutamiento y en la selección de personal¹⁴², diseñando un esquema abierto que tuviese en cuenta la información obtenida con nuestras primeras aproximaciones y alejándonos de esquemas cerrados o rígidos. Así, tal y como argumentan Flick (2004) o Araceli Serrano, (2009) dentro de la investigación cualitativa la recogida de datos no tiene por qué estar guiada por una representatividad estadística necesariamente, sino que el criterio seguido tiene en cuenta la evolución de la propia investigación, posibilitando que elementos en principio menos relevantes adquieran una mayor relevancia y viceversa. Es el caso de nuestra investigación. Igualmente, hemos tratado, paralelamente, de conseguir cierta representatividad de carácter estructural añadiendo criterios de heterogeneidad, saturación y adecuación para con el objeto estudiado. Tres son los criterios que han orientado la selección de nuestra muestra principalmente. Un primer eje ha sido el ámbito profesional. Con el objetivo de lograr la mayor representatividad posible, se han diferenciado dos grupos, aquellos profesionales que trabajan en consultoras de recursos humanos y aquellos que trabajan en el departamento de selección y reclutamiento de personas dentro de consultoras especializadas en otros ámbitos como el estratégico, tecnológico, auditoría etc. Las 15 personas entrevistadas pertenecían a 12 empresas (5 empresas de consultoría de otros ámbitos diferentes a los recursos humanos y 10 consultoras de recursos humanos) diferentes a las tres estudiadas en nuestra aproximación etnográfica. Por otro lado, la totalidad de los entrevistados trabajaban en el sector de la

142 Esto no quiere decir que no haya consultores con condiciones sociodemográficas diferentes a los entrevistados en nuestro estudio, sino que los entrevistados seleccionados reflejaban mejor el prototipo medio de consultor al que hacemos referencia.

consultoría en el momento de la entrevista, con excepción de uno de ellos que había sido despedido unos meses antes encontrándose en búsqueda activa de empleo.

Un segundo eje estructurador de la muestra tiene que ver con el rango o categoría ocupado dentro de la organización. En este caso nos hemos centrado en consultores sin responsabilidades de gestión, salvo dos casos que por su trayectoria han tenido esa posibilidad, pero sin ocupar posiciones de gerencia o similares. El tercer eje está relacionado con la edad de los entrevistados. En nuestra búsqueda del perfil prototípico del consultor medio de recursos humanos especializado en selección nos centramos en un rango de edad entre los 28 y los 38 años de edad. Las razones para determinar este tercer eje fueron varias, en primer lugar, centrar las entrevistas semiestructuradas en un rango concreto de edad nos permitió acotar notablemente el enorme abanico de experiencias profesionales y vitales que pueden tener implicaciones a la hora de vivenciar los procesos de subjetivación fomentados desde las organizaciones. En segundo lugar, el rango seleccionado nos permite aproximarnos a una población que, por lo general, tiene aún reciente todo el proceso de socialización dentro del mundo laboral. Así, la mayoría de entrevistados comenzaron a trabajar entre los 25/28 años, lo que implica un menor grado de interiorización de determinadas prácticas y rutinas laborales que en el caso de perfiles con más experiencia, para los que dichas prácticas pueden haber sido naturalizadas con el tiempo. Por otro lado, este rango nos permite acercarnos también a personas con una mayor experiencia dentro del sector, pero sin llegar a tener tan interiorizadas dichas rutinas, como los perfiles de los que acabamos de hablar, lo que nos puede dar muchas claves sobre su funcionamiento. Finalmente, el rango de edad seleccionado nos ha permitido aproximarnos a las experiencias vitales y profesionales de personas especialmente expuestas a la inseguridad e incertidumbre fomentadas por un mercado laboral incapaz de ofrecer trayectorias profesionales estables que permitan proyectarse hacia el futuro con cierto grado de seguridad.

Otros criterios seguidos para la selección de la muestra estuvieron mediados por determinadas variables demográficas como el origen socioeconómico y el género. En relación con el origen socioeconómico operacionalizamos dicha variable en base a la profesión y al nivel de estudios de los progenitores, lo que nos dio como resultado que el total de los entrevistados pertenecían a los sectores medios y medios altos de la población (también llamados clases medias) ostentando estudios universitarios todos ellos y la mayoría de sus progenitores. En relación a la variable género hemos intentado mantener

una distribución similar que se acercase a la proporción de las plantillas de ambos sectores. Así, descubrimos que el sector de consultoría de recursos humanos está desigualmente copado, al menos en categorías de rango de empleado, por mujeres tituladas en grados como los de psicología, relaciones laborales y administración y dirección de empresas. De esta manera, nuestra muestra se compone de 5 hombres frente a 10 mujeres.

Relación de entrevistados:

Seudónimo	Edad	Sexo	Cargo	Acrónimo
Ana	30	F	Consultor	Female-Consultora-Tecnología
Marcos	37	M	Mánager	Male-Mánager-Industrial
Laura	28	F	Consultor	Female-Consultora-Marketing
Estrella	30	F	Consultor	Female-Consultora-Auditoría
Miguel	30	M	Consultor	Male-Consultora-Industrial
Rafael	29	M	Consultor	Male-Consultora-Estrategia
Macarena	35	F	Consultor	Female-Consultora-Legal
Alicia	27	F	Consultor	Female-Consultora-Sanidad
Clara	31	F	Consultor	Female-Consultora-Ventas
Irene	27	F	Consultor	Female-Consultora-Sanidad
Beatriz	35	F	Consultor	Female-Consultora-Farmacia
Celia	29	F	Consultor	Female-Consultora-Ventas
Carlos	28	M	Consultor	Male-Consultora-Industrial
Ana	30	F	Consultor	Female-Consultora-Ventas
Carla	38	F	Mánager	Female-Mánager-Tecnología

La dinámica de contactación fue realizada a través de un criterio no probabilístico como es el de la “bola de nieve”. En general los entrevistados se mostraron satisfechos con la entrevista realizada y esto facilitó el que recomendasen otros contactos para poder ampliar la red de entrevistados. Todas las entrevistas se realizaron en la ciudad de Madrid entre noviembre de 2019 y julio de 2020. Las tres primeras entrevistas implicaron un

desplazamiento a un lugar público, dos cafeterías elegidas por los entrevistados localizadas en sus respectivos barrios y que resultaron ser espacios confortables, marcadamente neutros y con un ruido ambiente menor que el esperado. La otra entrevista tuvo lugar en el salón de la casa del propio entrevistado. El resto de las entrevistas se llevaron a cabo de manera telemática, videoconferencia, a través de las herramientas Zoom y Skype, pues, debido a la coyuntura que implicó la pandemia del coronavirus, la movilidad se vio claramente limitada al igual que cualquier tipo de interacción social cara a cara. La tecnología de la que disponemos como investigadores actualmente es quizá la más evolucionada de la historia. La tradicional entrevista cara a cara no es la única opción que tenemos como sociólogos para poder entrevistar a las personas elegidas para nuestra investigación. Igualmente, la asistencia a seminarios, charlas, formaciones a través de la red, es una práctica cada vez más habitual dentro del mundo de la empresa y que nosotros también hemos aprovechado para esta investigación. Elementos como la distancia o el espacio se han visto sustancialmente modificados en la actualidad. Gracias a las TIC, la distancia geográfica no constituye una limitación, y se tiene acceso de manera inmediata a contactar con personas que se encuentra en otra ciudad dentro de tu país o al otro lado del mundo. Así mismo, la tradicional conversación presencial, cara a cara, puede ser complementada en la actualidad gracias a la tecnología mediante una comunicación telefónica o la realización de videoconferencias. Ambas opciones permiten a entrevistado y entrevistador evitar los desplazamientos. Es decir, los distintos dispositivos electrónicos (Guilló Girard, 2018) que tenemos actualmente amplían el abanico de opciones disponibles para que el investigador acceda al objeto de estudio y pueda recoger la información de formas diferentes a las tradicionales. Ahora, conviene matizar que estos dispositivos técnicos, desde nuestro punto de vista, no desplazan las formas tradicionales de comunicarse, sino que actúan complementándolas, proporcionando más opciones a las personas implicadas. Estas formas diferentes de hacer entrevistas han generado debate y están presentes en las reflexiones de algunos investigadores (Vallés, 1999; Denzin, y Lincoln, 1994; entre otros), que se preguntan si son formas nuevas de hacer lo mismo o si por el contrario son técnicas nuevas que pueden renovar el ámbito metodológico de la investigación. De la misma manera, surgen dudas sobre si la tecnología es capaz de recoger todos esos matices que las técnicas tradicionales han considerado tan importantes. En nuestro caso, la realización de las entrevistas por videoconferencia, a través de las herramientas antes subrayadas, facilitó enormemente aspectos como los de la

disponibilidad de los entrevistados o las pérdidas de tiempo en los desplazamientos. De igual manera, los dispositivos electrónicos para hacer videollamadas posibilitan una total sincronía, siempre y cuando la red esté en perfectas condiciones, y son herramientas bastante completas para poder comunicarse y verse de manera simultánea. El lenguaje corporal, que quedaría oculto en interacciones telefónicas, en este caso es visible, aunque siempre existen diferencias respecto a la conversación cara a cara.

El espacio es uno de los elementos más ventajosos a la hora de tener una entrevista por videollamada. En nuestro trabajo de contactación fuimos testigos de la falta de disponibilidad que la gente suele tener y sobre todo de la pérdida de tiempo que implica el desplazarse. De igual manera, todas las entrevistas hechas por videollamadas se realizaron desde la casa del investigador y desde la casa del entrevistado. Este espacio proporcionó un marco confortable, conocido, con el que el entrevistado estaba más que familiarizado y desde donde la interacción, contrariamente a lo que pudiera parecer, tenía un carácter más amistoso y cercano a pesar de la distancia física. Es decir, la casa de los entrevistados dotaba de una mayor seguridad y cercanía a la propia privacidad del entrevistado, lo que permitía que tuviera más confianza y que, por lo tanto, la interacción fuese más fluida y natural. De igual modo todos aquellos problemas generados por ruidos externos etc., que puede aparecer al realizar entrevistas en lugares públicos o frecuentados por muchas personas, como bares, plazas, cafeterías, fueron suprimidos, pudiendo tener acceso a unas grabaciones muy claras que facilitaron enormemente el trabajo de transcripción posterior.

Finalmente, la tecnología de registro utilizada en todas las entrevistas fue una grabadora convencional, de cuya presencia se informó durante el proceso de contactación y al comienzo de cada una de las entrevistas. Es interesante añadir que la videollamada nos permitió reducir notablemente la incomodidad que genera la presencia de las tecnologías de registro utilizadas, principalmente, la grabadora, y con ello su capacidad disruptiva (Guilló Girard, 2018). Igualmente, todos los candidatos, por edad y por su trabajo, estaban profundamente familiarizados con las herramientas tecnológicas utilizadas y esto también redujo cualquier tipo de extrañamiento que podrían haber causado ante personas no acostumbradas a ellas.

El guión de la entrevista estuvo diseñado en función del análisis realizado en el trabajo de campo, y las temáticas y los puntos de interés que se reflejaron en dicho cuestionario estuvieron sujetos a cambios, en su mayoría no sustanciales, que nos facilitaron una

aproximación a la muestra más rigurosa y detallada dentro de un marco de diseño metodológico flexible. La ejecución de la entrevista, por tanto, en la línea del modelo semiestructurado cualitativo, no se basó en un guion rígido y cerrado, sino que se elaboró un índice temático del que se desprendían determinadas preguntas que se adaptaban en función de la deriva de la conversación, pero siempre ligadas a los temas seleccionados. En este caso desarrollamos seis bloques temáticos, y de cada uno derivaba entre tres y cinco ítems en torno a los cuales construimos las preguntas que finalmente se fueron haciendo durante las entrevistas. Los bloques temáticos fueron los siguientes: narraciones biográficas, significado y cultura de la consultoría, explicaciones y atribuciones de trayectorias de éxito en la consultoría, colonización de la experiencia en la consultoría, condiciones laborales percibidas, repertorios emocionales y expresiones afectivas de las tensiones vivenciales.

Por otro lado, en todo momento, como entrevistador, intenté que los entrevistados se sintieran lo más cómodos posibles y con la confianza suficiente como para poder relatar cómodamente sus vivencias. Es cierto que el tener un perfil sociodemográfico relativamente similar al de los entrevistados facilitó enormemente las interacciones. Igualmente, nuestra experiencia previa como trabajador del mundo de la consultoría nos permitió utilizar un vocabulario ligado a este sector que los entrevistados entendían y que les permitió expresarse con una mayor naturalidad, utilizando términos muy particulares de dicho sector. Además, con el objetivo de hacer sentirse lo más cómodo posible a los entrevistados el registro utilizado tuvo un carácter coloquial, más cercana a la confidencia o a la confesión, evitando una situación de incómodo interrogatorio. En todo momento fuimos conscientes de la asimetría consustancial a la práctica de la entrevista entre un investigador que “impone” las condiciones en las que se hace la entrevista, el tema y las condiciones de comunicación. Por ello, a través del tono utilizado, las expresiones, la cadencia en el habla, la entonación, las pausas, claves en una conversación de estas características, las interrupciones, se trató, como plantea Bourdieu (citado en Alonso, 1998) de reducir todo lo posible la violencia simbólica inherente a nuestra condición de entrevistador en un contexto como el de una entrevista cualitativa semiestructurada.

Las 15 entrevistas fueron transcritas para poder realizar un análisis en profundidad que nos permitiese aprovechar al máximo el material recogido. En este proceso se anonimizaron todos aquellos datos que pudieran llevar a una identificación de los entrevistados siendo reemplazados por expresiones similares que no perjudicasen la

lectura. El análisis del material empírico obtenido, principalmente el recogido a través de las entrevistas, se ha llevado a cabo a partir de la técnica del Análisis crítico del discurso. Así, el ACD es una técnica muy amplia con diferentes enfoques, como ya comentamos en este mismo capítulo. Por lo tanto, teniendo en cuenta esto, y como consecuencia del objeto de estudio analizado en nuestra investigación, los modos en que operan los procesos de subjetivación y como estos son vivenciados por los consultores de recursos humanos, hemos optado por cuatro dimensiones a la hora de analizar las entrevistas dentro del marco de los ACD: referencial, socioestructural, narrativa e interactiva (López Carrasco, 2016), entendiendo a los discursos como prácticas sociales y a las entrevistas cualitativas como una técnica que “no se sitúa en el campo puro de la conducta, el orden del hacer, ni en el lugar puro de lo lingüístico, el orden del decir, sino en un campo intermedio en el que encuentra su pleno rendimiento metodológico: algo así como el decir del hacer, basado fundamentalmente en que el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacer y lo que son (lo que creen ser y hacer), es el primer paso de toda etnografía” (Alonso, 1998: 72). A través de las enunciaciones de los entrevistados hemos podido acceder a sus vivencias, a su cotidianidad, a su forma de ver y entender el mundo de la consultoría y a las dinámicas en las que están envueltos como empleados de este sector, dedicando una especial atención a las metáforas, analogías, que cada uno ha ido utilizando para explicar con detalle su experiencia personal dentro de dicho ámbito. El lenguaje, por tanto, desde la perspectiva utilizada en esta investigación, no se estudia por sí mismo, sino que es la relación entre los discursos y los procesos y estructuras sociales (Artiaga, 2018) lo que contiene relevancia analítica.

Finalmente, y de manera complementaria a la observación participante y a las entrevistas semiestructuradas, nos hemos apoyado en una importante cantidad de material escrito y audiovisual, proveniente de tres fuentes principalmente: material corporativo (powerpoints, artículos dirigidos a los propios empleados ligados con la motivación y la productividad en el trabajo, comunicaciones internas de la dirección de la empresa, emails internos vinculados con el coaching y la motivación en el trabajo etc); redes sociales del mundo del trabajo, principalmente LinkedIn, pero también otras como Viadeo, Xing, About me y Womenalia¹⁴³ y las ofertas de empleo, publicadas en espacios virtuales como

143 En este caso nos centramos en aquellos discursos y publicaciones provenientes de personas que estaban en el mundo de la consultoría, o que habían estado recientemente, así como en aquellos comentarios que mencionasen dicho sector.

Infojobs, Linkedin, Infoempleo, relacionadas con el mundo de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal. Los textos que ofrecen estos documentos son una fuente de información muy interesante pues aportan descripciones detalladas de las competencias y mentalidades que las consultoras demandan de los potenciales empleados para dicho sector.

4.3. Una aproximación a las nociones de sujeto, subjetividad y gubernamentalidad a partir de los planteamientos de Foucault

Un pensador intempestivo:

Es incuestionable que el autor de *Vigilar y Castigar* ha tenido una influencia verdaderamente notable en la historia del pensamiento de las últimas décadas. A lo largo de los años los trabajos de Foucault han tenido un alcance transversal, favorecido, sin duda, por las calas y catas que durante su vida hizo en un número muy amplio de disciplinas como la sociología, la medicina, la filosofía, el derecho o la psiquiatría. Los trabajos del autor francés han influenciado a pensadores de todo tipo, lo que ha enriquecido, más si cabe, la difusión de sus ideas y ha logrado que la perspectiva analítica propuesta se aplique a ámbitos muy diferentes. Para cualquiera que quiera profundizar en temas como el poder, la subjetividad, el saber, el disciplinamiento, la sexualidad, Foucault es un autor de referencia que nos permite asomarnos a la realidad desde una perspectiva crítica que cuestiona las supuestas verdades incuestionables de nuestro tiempo. Quizá la idea de ser contemporáneo que esboza Agamben (2011) define a la perfección el tipo de pensador que es Foucault y su lucha por desnaturalizar todos aquellos aspectos de nuestra vida que difícilmente habrían sido cuestionados de otra manera. Foucault es un autor contemporáneo, siguiendo esta idea de Agamben, porque no fue condescendiente con su época y nunca legitimó los valores dominantes del tiempo que le tocó vivir. Agamben argumenta que aquel que es contemporáneo es capaz, al mismo tiempo, de tener una pata dentro y otra pata fuera de su época, de ver las luces y las sombras de su presente, ya que aquellos que solo visualizan las luces, terminan por ignorar las sombras. Foucault, como buen contemporáneo, no se dejó encandilar por las luces del presente y se interesó por descubrir las sombras que generaban las luces de la modernidad; de ahí su interés en estudiar a los locos, los presos, los enfermos, los anormales, en definitiva, todos aquellos

situados en un afuera, ubicado a menudo en el territorio de la anormalidad, legitimado por un poder/saber que sustenta un determinado régimen de verdad. Si hay cuerdos, hay locos, si hay sanos, hay enfermos, si existe lo legal existe lo ilegal. El pensador contemporáneo se pregunta, entonces, como una determinada conducta o un determinado pensamiento ha quedado situado en un lado o en el otro del margen y por qué. Es decir, analiza esos límites, a los que Foucault denomina *epistemes*, que se han ido desplazando constantemente a lo largo de la historia.

En este apartado iremos desgranando los aspectos más interesantes, para nuestro estudio, del pensamiento del autor francés ya que sus reflexiones proporcionan algunos de los principales fundamentos epistemológicos y conceptuales de esta investigación. En primer lugar, analizaremos la noción de sujeto y subjetividad, como se han desarrollado en las ciencias sociales, poniendo especial hincapié en la idea de sujeto transhistórico esbozada por Foucault. A continuación, analizaremos los procesos de subjetivación, claves, para entender la constitución histórica de los individuos y la transformación de las técnicas políticas que tuvieron lugar en Occidente durante los siglos XVII y XVIII. En segundo lugar, nos centraremos en la interesante relación que en la obra de Foucault se establece entre el poder y el saber y la noción de dispositivo. Finalmente, desarrollamos los procesos de constitución de sujetos a través de las tecnologías del yo y prácticas de sí, ahondando en la noción de gubernamentalidad como marco analítico clave para comprender las racionalidades políticas que se han sucedido en Occidente y su relación con los tipos de sujetos producidos.

4.3.1. La subjetividad en Foucault: una mirada más allá del sujeto universal:

Las ciencias sociales utilizan una serie de conceptos que, en función de la perspectiva desde la que se trabaje, pueden proyectar visiones muy diferentes de una misma idea, lo que, lógicamente, tendrá implicaciones en la dimensión analítica del objeto estudiado. La noción de individuo que encontramos en los trabajos de Durkheim y Weber son un ejemplo de ello. En la sociología de Durkheim, la relación dicotómica individuo/sociedad es expresión de una tensión constante entre la voluntad del individuo y la coerción aplicada por una organización social articulada, a partir de la modernidad, en base a un tipo de solidaridad orgánica (Aron, 1980). La perspectiva weberiana, en cambio, se centra

en entender la acción social y el sentido de la acción partiendo del individuo situado en el centro del entendimiento sociológico, como unidad de referencia dentro de un marco analítico que podríamos denominar microsociológico (Rebugini, 2014).

Por otro lado, las nociones de sujeto y subjetividad, nodales en esta investigación, son un ejemplo, también, de las diferentes perspectivas que los han utilizado. La cuestión de la subjetividad ha sido objeto de múltiples debates y críticas por parte de las diversas disciplinas que conforman las ciencias sociales. Este concepto ha estado presente en la psicología, en la antropología, en la historia e incluso en la economía¹⁴⁴. La sociología, en un principio, adoptó la idea de subjetividad proveniente de la filosofía existencialista y una noción del sujeto, desarrollada principalmente por Heidegger, que lo situaba en el centro y que rechazaba la tradicional visión universalista y transhistórica (Rebugini, 2014). Tradicionalmente las nociones de sujeto y subjetividad habían sido un asunto casi exclusivo de la filosofía, muy alejado del interés de disciplinas como la sociología o la ciencia política. Sin embargo, a partir de 1968, coincidiendo con la erosión sufrida por la hegemonía de un paradigma positivista, que durante una buena parte del siglo XX desplazó a lo subjetivo fuera del análisis científico por considerarlo un elemento incapaz de aportar ningún tipo de claridad analítica relevante para el avance de la investigación social (Torres Carrillo, 2009), la dimensión subjetiva de los fenómenos sociales¹⁴⁵ va a cobrar una especial relevancia. De la misma manera, la reformulación de la idea de sujeto ha sido una cuestión central en el desarrollo teórico de las últimas décadas, lo que implicará una fuerte politización del concepto y el cuestionamiento de la asunción de una

144 El caso de la economía es muy interesante pues la noción de subjetividad, desde un enfoque de individualismo metodológico, adquirió un especial interés a raíz del giro marginalista, inaugurado por Carl Menger, William Jevons y Léon Walras. Este giro significó el comienzo de la denominada “Escuela Austriaca” de economía, liderada más tarde por Ludic Von Mises, cuyo libro “La acción humana” rechaza abiertamente las posturas positivas, dominante hasta el momento dentro de la disciplina, y apuesta por estudiar el comportamiento de los consumidores analizando los cambios en sus preferencias que van a ser siempre subjetivas. De hecho, los postulados de la escuela marginalista austriaca suelen denominarse como teoría subjetiva del valor en oposición a la teoría objetiva del valor presente en Adam Smith, David Ricardo y posteriormente, en forma de crítica, en Marx.

145 En el punto cuatro de este capítulo analizaremos con más detalles las implicaciones que tuvo el giro lingüístico para dotar de una mayor importancia a la subjetividad en relación con el lenguaje y la manera en la que las personas percibimos la realidad.

noción de sujeto, dominante durante muchos años, que adopta como equivalente universal (metonímico) a un grupo social, masculino, blanco, europeo, autónomo etc.

Desde nuestra perspectiva, la subjetividad es mucho más que un elemento susceptible de ser analizado desde paradigmas teóricos diferentes; la consideramos un campo problemático desde el que podemos reflexionar sobre la realidad social, y sobre ella misma (Torres Carrillo, 2009). La idea de subjetividad que manejamos en esta tesis está muy alineada con la defendida por Guilló Girard en su investigación (2018: 108) donde se considera una doble dimensión de ésta: por un lado, la subjetividad “como el conjunto de dinámicas y procesos que conforma al sujeto en nuestra sociedad”, y, por otro lado, “como identidad, sentido de sí, o certeza del yo”. Ambas dimensiones están estrechamente vinculadas y son interdependientes. De la misma forma, trabajaremos con el concepto de subjetivación/ sujeción, entendido como proceso de pura actividad de gobierno por el que los sujetos son constituidos a partir de todo un "conjunto de praxis, de saberes, de medidas y de instituciones cuya meta es gestionar, gobernar, controlar y orientar –en un sentido que se quiere útil– los comportamientos, los gestos y los pensamientos de los hombres" (Agamben, 2011: 256). Por lo tanto, desde la perspectiva utilizada en esta tesis, todo proceso de subjetivación implica cierta sujeción que hace del individuo un sujeto subordinado a relaciones de poder/saber que son cambiantes y que participan en su transformación¹⁴⁶. El poder, por tanto, como trataremos más adelante con detalle, no es algo externo, sino que nos constituye y al mismo tiempo que nos conforma como sujetos “sujetados” (Butler, 2001) nos proporciona las “herramientas” para nuestra propia liberación. En este proceso la subjetividad tiene un papel clave.

Para Foucault, al igual que para otros autores como Friedrich Nietzsche, William James, Richard Rorty, Ian Hacking o Ludwig Wittgenstein, cada uno con sus respectivos matices, el conocimiento no puede concebirse en términos de un espejo que refleja la realidad (Veyne, 2014), pues ésta es mucho más compleja y es percibida a través de una serie de marcos interpretativos donde el lenguaje cumple un papel fundamental. Así, desde la perspectiva foucaultiana, hablar de subjetividad es hablar de “un conjunto de instancias y procesos de producción de sentido, por medio de las cuales los individuos y colectivos sociales construyen realidad y actúan sobre ella, a la vez que son constituidos

146 En la segunda parte de esta tesis se podrá apreciar de manera más clara como los procesos de subjetivación son claves para comprender las tecnologías de control que operan dentro del ámbito de la consultoría de recursos humanos.

como tales” (Torres Carrilo, 2009: 64). Así, entendemos la subjetividad como una categoría que, al mismo tiempo que es constitutiva de la realidad, es constituyente en tanto en cuanto tiene capacidad de producir cambios en su entorno a través de la movilización de personas, colectivos, etc. Por lo tanto, no podemos concebir la subjetividad desde perspectivas esencialistas que defienden un carácter transhistórico, lineal, independiente de las circunstancias históricas. A continuación, ahondaremos en este cuestionamiento, realizado por Foucault, de aprioris universales y sus efectos para la concepción del sujeto.

Desde sus primeros trabajos Foucault cuestionó profundamente la autonomía del sujeto esbozada por la tradición filosófica del pensamiento occidental reciente, cultivada, especialmente, a partir de la modernidad. La idea de un individuo emancipado, liberado de las ataduras políticas y las supersticiones, guiado por una razón que le otorgaba un lugar de preponderancia y emancipación, desde el que iba a ser capaz de explicar la realidad de manera objetiva, era engañosa/falaz para el autor francés. Así, Foucault, haciendo un ejercicio complejo de reflexión histórica, sintetizando tradiciones de pensamiento tan relevantes como la de Nietzsche o la de Marx, planteará, frente a la idea de individuo “autónomo”, la noción de sujeto como individuo sujetado. Elementos como el género, la raza, la propia historia de la que cada uno forma parte, la clase social, nos sujetarían de maneras diferentes teniendo la potencialidad de condicionar nuestro comportamiento y nuestra forma de interpretar el mundo y a nosotros mismos. La noción de un sujeto autónomo, poderoso, universal va a ser cuestionado por el pensador francés que desarrolla toda una reflexión sobre un sujeto heterónomo e históricamente situado. Desde la perspectiva foucaultiana, no podemos concebir al sujeto como lo habían hecho otras tradiciones del pensamiento (véase la idea de sujeto defendida por la metafísica de Aristóteles), al igual que no podemos concebir la historia en términos historicistas, o teleológicos, es decir, como una línea recta que va evolucionando siempre hacia delante descubriendo la verdad a cada paso que da. Foucault nos insta a “evitar las trampas del presentismo histórico y de la indagación metafísica” (Restrepo, 2008: 112) que devienen en la idea de un sujeto universal, transhistórico y meta-cultural. El historicismo articula una epistemología que parte de la existencia de toda una serie de entidades cuya esencia, naturaleza e identidad se mantendrían inmutables al paso de los años. Desde esta perspectiva, el objetivo de los historiadores deberá ser descubrir estas categorías o constantes históricas para analizar la realidad desde un paradigma marcadamente

mecanicista. Foucault, en cambio, plantea una perspectiva nominalista, que en cierta manera se encuentra ya en Weber, que rechaza frontalmente esta postura asociada con el universal antropológico, heredado de la filosofía, asumiendo un enfoque escepticista que cuestiona cualquier tipo de esencialismo e indaga en los procesos de construcción social de los fenómenos sociales. Es a través del estudio de las prácticas cotidianas de los sujetos como podemos comprender la constitución de éstos a partir de la trama conformada por el poder, el saber y la subjetividad.

Foucault acuña el término “genealogía” para explicar su forma de estudiar la realidad a través del análisis de los acontecimientos históricos “rastreando” la manera en que se ha construido un campo de experiencia determinado y la forma en que nosotros mismos nos hemos conformado como sujetos de lo que decimos, pensamos y hacemos (Restrepo, 2008). A través del método genealógico Foucault propone cuestionar todos aquellos elementos que se nos presentan como evidentes o universales. De esta manera, el pensador francés no se pregunta tanto por el qué, sino que se enfoca en el cómo, en el proceso mediante el que determinados comportamientos, determinados fenómenos sociales, determinadas conductas, se construyeron dentro de un régimen de verdad que lo presentaron como objetivo e incluso natural. Esto es una constante en su obra y lo podemos ver en los estudios realizados sobre la locura, la prisión o la sexualidad¹⁴⁷.

Finalmente, desde esta filosofía nominalista que plantea el autor, se busca trascender la noción de ser ontológico racional, transhistórico para definir a un sujeto situado que no puede ser comprendido fuera de las condiciones sociohistóricas que lo generan, así como de los juegos de poder que lo moldean y conforman (Guilló Girard, 2018). En cierta medida, si Nietzsche mató a Dios (2004) Foucault va a matar al sujeto moderno entendido como un Dios. Es por esto por lo que consideramos importante acometer un estudio

147 Este rechazo categórico de los universales, por parte de Foucault, que en alguna ocasión le llevó a concebir el pasado como un enorme cementerio de verdades, no quiere decir que todo sea banal o relativo, sino que nos permite asomarnos a la historia de la humanidad con una mochila cargada de humildad, conscientes de los juegos de poder en los que siempre estamos inscritos y que nos demuestran que las verdades de nuestro tiempo siempre son verdades a medias. Por lo tanto, Foucault no era un nihilista o un relativista amoral, sino tan solo un escéptico (Veyne, 2014) consciente de que las verdades históricas que nos constituyen como sujetos son gigantes con pies de barro que a menudo, por carecer de la distancia pertinente para observarlas, se nos presentan como montañas inmunes al paso del tiempo.

genealógico que analice los arquetipos de sujetos que han emergido en cada una de las etapas históricas como resultado de la proliferación de determinadas racionalidades políticas. Los entramados de relaciones de poder existentes en las sociedades medievales no demandaban ni producían el mismo tipo de sujeto que luego fue necesario para establecer el proyecto político liberal. De la misma manera que el sujeto que se demanda hoy desde las empresas no es el mismo que conformado por el modelo fordista. En esta investigación analizaremos las tecnologías de subjetivación que operan en el mundo de la consultoría de recursos humanos produciendo un sujeto que hemos denominado *intraemprendedor*, y que representa el nuevo sujeto político fomentado en un contexto donde el paradigma del emprendimiento ha penetrado en el mundo laboral hasta moldear la propia condición del asalariado.

La cuestión de la subjetividad, por tanto, adopta una importancia enorme en la obra de Foucault de manera que, gran parte de su análisis tiene como objetivo el estudio de los dispositivos que han ido conformando subjetividades, y por tanto sujetos, a lo largo de la historia. Foucault defiende que ese sujeto histórico, del que hablábamos anteriormente, es producido a través de los procesos de subjetivación. Los trabajos enmarcados en la última etapa de Foucault, (“las tecnologías del yo” (2008), “la hermenéutica del sujeto” (2005)) dan prueba del creciente interés que experimentó a la hora de estudiar los procesos que construyen históricamente a los sujetos a través de conformar ciertas singularidades. Así, el autor francés “considera tres áreas posibles de la genealogía histórica del sujeto: nuestra constitución como sujetos de conocimiento, mediante una ontología histórica de la relación con la verdad; nuestra constitución como sujetos capaces de actuar sobre otros, respecto a las relaciones de poder; y nuestra constitución como agentes éticos, respecto a la relación con la moral” (Guilló Girard, 2018: 116). De esta manera, las relaciones de poder/saber también atravesarían los procesos de subjetivación, pues estos no se producen en un espacio neutral, ajeno al momento histórico en el que se desarrollan, la subjetivación es condición y consecuencia de la reproducción y reconstrucción de los regímenes de verdad de cada tiempo. Por lo tanto, cada época tendría asociada una determinada racionalidad política que fomentaría la producción de sujetos con subjetividades acordes al sistema de poderes imperante en ese momento. Estas racionalidades no son estáticas, van cambiando y responden a diferentes formas de gobierno de las personas. Las maneras de pensar y pensarnos, de sentir, de identificarnos, de situarnos en el mundo depende de las condiciones históricas, y, a través del método

genealógico, Foucault analiza las diferentes racionalidades políticas que se han desarrollado en Occidente a partir de determinadas redes de poder.

La gran mutación tecnológica del poder en Occidente: de la sociedad disciplinaria a la sociedad de seguridad:

En la conferencia dada por Foucault en 1976 en la facultad de filosofía del Brasil (1999), se especifica como el sistema capitalista durante sus orígenes tuvo que enfrentarse a dos obstáculos heredados del sistema de poder anatomopolítico, construido por la institución monárquica en las postrimerías de la Edad Media. Por un lado, la impotencia e ineficacia del poder político para ejercer un control continuo y certero de las cosas, las conductas, los comportamientos y las personas. Es decir, este sistema de poder tenía demasiadas “fallas” demasiados “huecos”, era incapaz de ejercer un control total, por lo que se precisaba de un sistema de poder diferente con capacidad de ser más preciso y continuo, perpetuo. Por otro lado, el sistema tenía un carácter recaudador muy fuerte que llegaba a niveles casi predatorios, lo que dificultaba enormemente el crecimiento y la expansión del sistema económico. Así, progresivamente aparecerá una nueva racionalidad política, muy influenciada por el sistema capitalista naciente, dirigida a generar sistemas de poderes alternativos, capaces de controlar a las personas y las cosas a un nivel mucho más micro de lo que se había hecho antes, al tiempo que se fomenta y facilita cierta libertad económica. Tiene lugar entonces lo que Foucault denomina “la gran mutación tecnológica”, desarrollada en Occidente, y que supuso un cambio “revolucionario” en las tecnologías del poder, en las técnicas de control social y en la propia concepción de los individuos y las poblaciones. “El establecimiento durante la edad clásica¹⁴⁸, de esa gran tecnología de doble faz, anatómica y biológica, individualizante y especificante, vuelta hacia las relaciones del cuerpo y atenta a los procesos de la vida, caracteriza un poder cuya más alta función no es ya matar sino invadir la vida enteramente” (Foucault, 1986: 148). A menudo cuando pensamos en la modernidad y en los cambios que implicó, el imaginario colectivo tiende a centrarse en el papel jugado por los cambios tecnológicos

148 Foucault denomina “época clásica” a la época inmediatamente pre revolucionaria, es decir, antes de la revolución francesa. Este periodo es el que comprende históricamente a los reyes franceses ilustrados y gran parte de lo que se llama “ilustración” o siglo de las luces, es decir, el siglo XVIII. Se trata de un periodo de tiempo donde “la razón” domina los principios de toda ciencia, técnica y disciplina humanas.

industriales, cuya metáfora se agrupa en torno a la máquina de vapor. En cambio, Foucault propone analizar las transformaciones que se produjeron paralelamente vinculadas a las técnicas políticas. Más concretamente, Foucault se refiere al paso de la técnicas tanatopolíticas, centradas en la muerte, a la anatomopolítica y la biopolítica, centradas en el disciplinamiento y normalización de los cuerpos, así como en la regulación de la vida.

En *vigilar y castigar* (1984) el pensador francés desgana el cambio de racionalidad política que tuvo lugar de manera progresiva en Occidente durante los siglos XVII y XVIII relatando dos eventos muy concretos que tuvieron lugar con apenas tres cuartos de siglo de diferencia. En el primero describe con todo lujo de detalles la tortura y muerte del ciudadano Robert François Damiens acusado de intentar asesinar al rey Luis XV. A continuación, Foucault presenta el reglamento utilizado para la casa de jóvenes delincuentes de la ciudad de Paris. En el primer caso, el castigo, articulado en un contexto de técnicas tanatopolíticas, es una práctica orientada a ejercer, en un lugar público, la intervención y el suplicio de los cuerpos. En la casa de trabajo para jóvenes, en cambio, el castigo ya no tiene una finalidad de exposición pública del suplicio de un cuerpo, sino que se da un encierro de los “castigados”, pérdida de la libertad, cuyo objetivo es aplicar todo un proceso de normalización y disciplinamiento, ya no tanto de los cuerpos, sino de las voluntades¹⁴⁹.

“En unas cuantas décadas, ha desaparecido el cuerpo supliciado, descuartizado, amputado, marcado simbólicamente en el rostro o en el hombro, expuesto vivo o muerto, ofrecido en espectáculo. Ha desaparecido el cuerpo como blanco mayor de la represión penal” (Foucault, 1985: 16).

Hablamos, por lo tanto, del paso de un sistema de poder basado en la muerte y el suplicio sobre los cuerpos, a un poder disciplinario que opera a través de una microfísica que lo hace mucho más efectivo e imperceptible para los sujetos. La vigilancia jerárquica, la sanción en base a un código normativo de conducta y comportamiento, el examen, se convertirán en prácticas habituales que operarán dentro del marco del dispositivo

149 Recuerdo que durante los exámenes finales de mi primer año en la universidad nos colocamos todos con las mesas y sillas en fila dejando un espacio entre cada una de ellas y mirando a la mesa del profesor. Nadie nos había ordenado que nos organizáramos de esa manera, sino que fue por iniciativa propia que preparamos todo para que cuando llegase el profesor pudiéramos empezar el examen directamente. Cuando el docente entró en el aula y vio nuestra disposición espacial soltó una sonora carcajada y puso cierta cara de sorpresa. A continuación, comentó, hay que ver lo bien que funciona el sistema educativo y como se nota que lleváis años sometidos a su proceso de normalización.

disciplinario haciendo posible la conformación de una sociedad disciplinaria cuyo funcionamiento recuerda, notablemente, al de una prisión (Guilló Girard, 2018). La principal función de la tecnología política del disciplinamiento es atomizar lo máximo los comportamientos y las conductas de los sujetos para poder ejercer un control más eficaz sobre ellos. Al mismo tiempo que busca clasificar, ordenar, jerarquizar, estableciendo una norma a partir de la cual ubicar a los sujetos, problematiza todas aquellas conductas que no se encuentren dentro de los márgenes establecidos. El poder disciplinario se pregunta por “como vigilar a alguien, como controlar su conducta, su comportamiento, sus aptitudes, como intensificar su rendimiento, como multiplicar sus capacidades, como colocarlo en el lugar donde será más útil” (Foucault, 1999: 243).

Finalmente, a través del panóptico, un tipo de arquitectura carcelaria esbozada por el utilitarista Jeremy Bentham cuyo objetivo era ejercer un control más preciso de los presos, el pensador francés encontrará un ejemplo ideal para explicar el funcionamiento del poder disciplinario. Pero el panóptico, en Foucault¹⁵⁰, no representa una institución sino una metáfora que describe un modelo generalizable de comportamiento que nos ayuda a entender cómo operan las relaciones de poder disciplinario a través de las prácticas cotidianas en las que las personas desarrollan sus vidas.

El modelo de control y normalización carcelario parece así salvar los muros de la prisión y extenderse e incorporarse a la sociedad en su conjunto haciendo que ésta funcione como si de una enorme cárcel se tratase. La escuela, el ejército e incluso las oficinas, que años después sustituirían a la fábrica como el centro de trabajo dominante en Occidente, son algunos ejemplos de los efectos de estos poderes disciplinarios y de su forma de operar.

No mucho tiempo después surgirá a mediados del siglo XVIII, igualmente en Occidente (Alemania y Francia), otra tecnología política como es la biopolítica. Esta tecnología se engarza en un sistema de poder denominado biopoder y se caracteriza por mantener una concepción de los individuos no solo como sujetos individuales, sino como parte de una población, de una especie concreta, la humana, que puede y debe ser regulada. Foucault

150 “Había en él (el panóptico) mucho más que una ingeniosidad arquitectónica [...] en apariencia, no es sino la solución a un problema técnico; pero a través de ella, se dibuja todo un tipo de sociedad. La Antigüedad había sido una civilización del espectáculo. Hacer accesible a una multitud de hombres la inspección de un pequeño número de objetos: a este problema respondía la arquitectura de los templos, de los teatros y de los circos. [...] La edad moderna plantea el problema inverso: procurar a un pequeño número, o incluso a uno solo la visión instantánea de una gran multitud (Foucault, 1999: 219).

denomina la biopolítica como “el conjunto de mecanismos por medio de los cuales aquello que, en la especie humana, constituye sus rasgos biológicos fundamentales podrá ser parte de una estrategia política, una estrategia general de poder, en otras palabras, como a partir del siglo XVIII, la sociedad, las sociedades occidentales modernas tomaron en cuenta el hecho biológico fundamental de que el hombre constituye una especie humana” (Foucault, 2006: 15). Es decir, los individuos forman parte de un todo que les constituye, atravesados por toda una serie de elementos, de carácter biológico (la natalidad, la morbilidad, la mortalidad.), que deben ser tenidos en cuenta para ejercer un control y gobierno mucho más preciso y eficiente que el dominante en el régimen anterior. Las técnicas biopolíticas van a fomentar una sociedad de seguridad que va a centrarse en la regulación y control de la vida suponiendo una ruptura con el régimen anterior y su orientación hacia el control de la muerte. No es casualidad que, durante estos años, surjan todas aquellas disciplinas que pretenden clasificar y organizar la vida de las poblaciones, la estadística, la demografía, la sociología, la economía política son ejemplos de cómo “a partir del siglo XVIII la vida se hace objeto de poder” (Foucault, 1999: 246), dando lugar al origen de nuevas técnicas políticas que ya no buscarán reprimir o bloquear la vida, sino que buscan regularla y encaminarla.

Por lo tanto, a partir de la edad clásica, las tecnologías disciplinarias y las técnicas biopolíticas conformarán los principales elementos sobre los que se articulará el poder sobre la vida. Poco a poco ambas tecnologías irán entretrejiendo cada vez más, por un lado, la administración de los cuerpos y, por otro lado, la regulación de la vida, constituyendo el eje fundamental del que se sirvió el capitalismo para poder crecer y reproducirse como nunca antes lo había hecho ningún otro sistema. Se necesitaban, desde luego, cuerpos dóciles, que trabajasen sin descanso en las fábricas para producir y hacer crecer la producción, pero, al mismo tiempo, era necesario regular una población en constante crecimiento sometida a la voluntad de la economía (Foucault, 1986).

4.3.2. La relación entre poder/saber y la construcción de un régimen de verdad:

Generalmente cuando conceptualizamos el poder tendemos a asociarlo con pensadores tales como Hobbes o Marx, es decir, el poder como fuerza impuesta. Foucault, a lo largo de toda su obra, dedicó un esfuerzo considerable a “estudiar el poder desde fuera del

Leviatan” (Foucault, 2008: 148), esto es, a cuestionar la noción de poder que tradicionalmente se ha considerado la dominante y que guarda una estrecha relación con la forma en que las sociedades occidentales se articularon en torno al derecho. Desde la perspectiva foucaultiana, esta visión tradicional del poder se muestra insuficiente para explicar, sobre todo, las formas en que, a partir de la época clásica, las sociedades y sus poblaciones se organizaron. Así, Foucault subraya dos concepciones erróneas/insuficientes del poder que nos atrapan y nos impiden “pensar el sexo sin la ley y el poder sin el rey”¹⁵¹ (Foucault, 1986: 95). Por un lado, tenemos la visión economicista que suele venir representada por la tradición marxista y, por otro lado, lo que Foucault denomina hipótesis represiva vinculada con los estudios del psicoanálisis. En el primero de los casos Foucault critica la noción del poder como sustancia, es decir, como algo que se posee, como algo cerrado. Desde la perspectiva foucaultiana, no podemos, como lo ha hecho el marxismo, territorializar el poder en una superestructura ni concebirlo como una sustancia, privilegio de una minoría, de la burguesía en este caso, que lo utiliza, en dirección descendente, para someter a la clase trabajadora mediante el uso de la fuerza. El poder no viene determinado únicamente por la posesión de unos medios de producción, es algo mucho más complejo.

Por otro lado, este autor cuestiona la hipótesis represiva, presente también en el marxismo, para la que el elemento central del poder es su capacidad negativa, represiva, de prohibición, de dominación¹⁵². Foucault subraya que esta manera de concebir el poder en términos de reglas, de límites entre lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer, es una concepción eminentemente jurídica que lleva atrapando nuestra epistemología durante demasiado tiempo y que debemos deconstruir para entender las relaciones

151 Esta frase de Foucault es quizá una de las mejores y más sencillas maneras de mostrar los dos ejes principales de la concepción tradicional del poder y la necesidad de sustituirlos por la idea de un poder que, en lugar de reprimarnos, nos normaliza y que, en lugar de ser una sustancia que se posee y que se identifica con la ley, es una relación, o el resultado de unas relaciones de fuerzas, que se ejerce y que es circular.

152 En su libro “historia de la sexualidad” (1986) Foucault cuestiona la visión dominante que propugna que durante la etapa de las sociedades victorianas la principal relación de las personas con el sexo giraba en torno a la represión. El autor francés argumentó, en cambio, que lo que se dio fue una normalización de un determinado tipo de sexo a través de toda una serie de discursos que construyeron una verdad sobre éste, generando diferentes perversiones sexuales cuya principal característica es la de apartarse de la norma.

poder/saber, que existen en toda sociedad, y sus efectos sobre nuestra subjetividad¹⁵³. Ya que, en contra de lo que se pueda pensar, “en el pensamiento y en el análisis político aún no se ha guillotinado al rey” (Foucault, 1986: 93).

El origen de esta concepción jurídica del poder lo encontramos en las pugnas mantenidas, durante toda la Edad Media, entre los poderes feudales y monárquico. Éste último encontró en el derecho el mejor instrumento para imponerse frente a las costumbres, las reglas, las instituciones que imponía el sistema feudal. Dicho de otra manera, el desarrollo de un pensamiento jurídico fue clave para posibilitar, al menos en parte, el enorme crecimiento que experimentó el Estado. La burguesía, que en esto coincidió con el Estado, aprovechó el crecimiento de este imperio de la ley para ganar terreno a las sociedades feudales y, en último término, para volver contra la propia monarquía este poder basado en el derecho. Occidente creció asociando el poder con este sistema de derecho, de la reglamentación, por eso, para Foucault, es necesario analizar el poder más allá de su concepción jurídica/represiva centrándose en los mecanismos positivos de éste (Foucault, 1999). El poder para Foucault no es algo que se posee, sino que el poder se ejerce. El poder no se encuentra en este lugar o en esta persona, es microfísico, está diseminado por todas partes, es circular, nos atraviesa a todos y se encuentra en todo tipo de relación social. Por lo tanto, el análisis del poder tiene que hacerse entendiendo que siempre hay varios poderes que operan articulándose en torno a mallas de poder. El poder/poderes operan como una red con diferentes densidades y de la que todos formamos parte. Dependiendo del lugar ocupado dentro de esa red una persona podrá ejercer un mayor o un menor poder, pero lo importante es que esta situación nunca es definitiva y por supuesto no es unidireccional. En definitiva, si se quiere comprender el poder en toda su complejidad, sobre todo la forma en la que el ejercicio del poder muta a partir de la edad clásica, es fundamental ir más allá del maniqueísmo defendido en ocasiones, por una parte, sustancial de la tradición marxista, que defiende una concepción del poder como privilegio de la clase dominante utilizado para someter a las clases dominadas.

Por otro lado, Foucault sostiene la idea de un poder con una capacidad muy notable para conformar realidades y constituirnos como sujetos, es decir, no hablamos de un poder que

153 “Foucault se situó fuera de estos planteamientos para caracterizar los mecanismos y los efectos del poder, y trascendió del esquema poder-contrato-opresión (legítimo/ilegítimo), por un lado, y del esquema dominación-represión o guerra -represión (lucha/sumisión), por otro” (Guilló Girard, 2018:120).

nos niega sino un poder con capacidad para “producirnos”. No es a través de la coacción, la represión, o la obligación como se consigue que los individuos actúen y piensen de una determinada manera, sino que el poder conjuga toda una serie de estrategias de normalización en relación a la forma en la que nos pensamos como individuos y pensamos el mundo que nos rodea. Frente a la represión tan presente en el psicoanálisis, Foucault desarrolla la idea de un poder que conduce conductas, que configura realidades, trascendiendo aquellos planteamientos que colocan al poder en la ley. Para el pensador francés el poder es capilar, es algo mucho más complejo y su clave no se encuentra en la fuerza, sino en su capacidad para producir un saber y para organizar los discursos en cada momento histórico. El poder necesita construir un saber para poder ser ejercido (Guilló Girard, 2018). Según Foucault, cada sociedad tiene su propio régimen de verdad, sus propios discursos que presenta como verdaderos y todo un aparato de mecanismos y especialistas que determinan aquello que es normal/anormal, verdadero/falso (Foucault, 2008). En su estudio sobre la locura, que realmente es un estudio sobre la problematización de la locura como disposición, nos relata como en primer lugar los locos eran embarcados junto a los leprosos, y se les mandaba navegar por las afueras de las aldeas siendo considerados elementos disruptivos para el orden social vigente. Posteriormente, al loco se le recluye junto con los indigentes, mendigos, delincuentes etc, en cárceles o casas de trabajo al considerarle un delincuente más. En la Edad moderna, del siglo XIX en adelante, el loco es recluido también, pero esta vez en centros de salud mental y hospitales, pues la locura va a ser considerada una patología, una enfermedad y un problema de salud pública y mental. Este estudio que hace Foucault sobre la locura puede ser interpretado de dos maneras. En clave de progreso, es decir, la locura, desde el principio, habría sido una enfermedad mental categorizada erróneamente por técnicas de investigación menos desarrolladas que las que finalmente aparecieron en el siglo XIX. O bien, como lo hace Foucault, en clave desnaturalizadora, atendiendo a la relación entre el poder, el saber y la subjetividad y como ésta ha determinado históricamente donde se situaban los límites entre lo sano y lo enfermo¹⁵⁴. El estudio que Foucault hace sobre el nacimiento de la prisión en “Vigilar y castigar” (1984) puede ser interpretado de la misma manera, es decir, entendiendo que la humanidad ha ido progresando hacia formas de

154 El historiador Paul Veyne (Veyne, 2008) en uno de sus libros dedicados al pensamiento de Foucault subraya que en no pocas ocasiones la idea de verdad que defiende el autor ha sido malinterpretada hasta el punto de considerar que Foucault plantea que los locos no están locos, o que la locura no existe.

castigo más “benignas” y menos violentas guiadas por un crecimiento moral; o, como el resultado del surgimiento de nuevas racionalidades políticas fruto de un contexto en el que un capitalismo en plena expansión demandaba disponer de una cantidad ingente de fuerza de trabajo apta para amoldarse a las dinámicas propias de las fábricas industriales.

En definitiva, el análisis foucaultiano demuestra que todo sistema de poder se construye sobre un régimen de saber que naturaliza una forma de entender el mundo al tiempo que problematiza otras. El poder tiene la capacidad de convertir en legítimos unos determinados saberes que le son favorables y silenciar o marginar aquellos que le pueden resultar incómodos. En las sociedades contemporáneas, que como principio fundamental no tienen ya tanto la ley sino la norma, se desplegaron toda una serie de saberes representados en la psiquiatría, la psicología, la economía, la demografía que apuntalaron una forma de concebir a los individuos, clave para producir sujetos funcionales al momento histórico que estaban viviendo. En la sociedad de la normalización, toda desviación de la normalidad, políticamente construida, tenderá a ser excluida, silenciada, reconducida, reforzando, en cambio, aquellas conductas que se alineen con la norma a través de recompensas (Ovejero Bernal y Pastor Martín, 2001). La escuela, el museo, la televisión operan como tecnologías productoras de verdad que responden, en mayor o menor medida, a unas determinadas redes de poder¹⁵⁵. Pero lo importante es entender que la verdad, el saber, lo producimos nosotros mismos, por lo que siempre se puede redefinir una tecnología política para conseguir que sea más abierta, más plural y más libre (Preciado, 2008). Esta producción de conocimiento constante implica una forma de dominación, una forma de gobierno de los sujetos, que como veremos más adelante, no se ejerce solo hacia fuera, es decir de los otros, sino que, a través de las práctica de sí, también ejercemos hacia nosotros mismos. El poder impone un saber que lo legitima, de manera que poder y saber forman “una unidad inextricable” (Ovejero Bernal y Pastor Martín, 2001: 101).

155 La noción de estabilidad, sobre todo en el ámbito laboral, ha sufrido un profundo proceso de problematización al vincularse con la producción de sujetos pasivos disfuncionales para el mundo flexible en el que vivimos. La figura del Coach y la disciplina del coaching constituye, por ejemplo, una importante tecnología de producción de verdad en nuestro tiempo. A través del análisis de libros, charlas, entrevistas de estos expertos de la gestión personal uno puede comprender mejor las redes de poder que actúan actualmente en nuestra época y como difieren notablemente respecto a las de otras épocas.

Finalmente, es muy importante tener en cuenta los discursos como herramientas que articulan el eje poder/saber, legitimándolo e institucionalizándolo. “Las relaciones de poder no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso” (Guilló Girard, 2018: 121). Así, estos discursos establecen una distinción entre lo verdadero y lo falso, lo correcto y lo incorrecto, lo normal y lo anormal, utilizando para ello figuras con un gran poder simbólico, un médico, un economista, un coach que fomentan cierres discursivos, o, que enrarecen el discurso, para dificultar la entrada a determinados campos de aquellas personas no familiarizadas con su marco conceptual (Foucault, 2008; Bourdieu, 1985).

En este contexto puede incluirse la noción foucaultiana de dispositivo. El dispositivo es un concepto muy importante en la obra de Foucault ya que atraviesa buena parte de su obra y nos permite alcanzar un mayor grado de comprensión de cómo opera la capacidad productiva del poder a través de los procesos de subjetivación. La noción de dispositivo aparece explícitamente a partir de 1973, durante los cursos impartidos en el Collège de France, vinculados con los estudios sobre la gubernamentalidad que, como veremos, guarda una estrecha relación con las formas de control y disciplinamiento experimentadas en el mundo de la consultoría de recursos humanos. El autor francés define el dispositivo como:

“un conjunto resueltamente heterogéneo que compone los discursos, las instituciones, las habilitaciones arquitectónicas, las decisiones reglamentarias, las leyes, las medidas administrativas, los enunciados científicos, las proposiciones filosóficas, morales, filantrópicas”. [...] El dispositivo mismo es la red que tendemos entre estos elementos. El dispositivo tiene una naturaleza estratégica dominante [...]. El dispositivo siempre está inscrito en un juego de poder, pero también, a un límite o límites del saber, que le dan nacimiento, pero, ante todo, lo condicionan” (Foucault, 1985: 128).

Por lo tanto, el dispositivo opera como una red que no es inmutable, que está supeditada a cambios, pero que es fundamental para producir y sostener unos determinados regímenes de verdad. Los individuos deben atravesar dicha red, implicando un proceso de subjetivación que además de conformar las mentalidades y comportamientos, se inscribe en los propios cuerpos (Santos Ortega et.,2021). Son muchos los autores que, influenciados por la obra de Michel Foucault, han trabajado en base a la noción de

dispositivo, pero uno de los más influyentes ha sido, sin duda, Agamben (2011). El filósofo italiano en su artículo “¿Qué es un dispositivo?” hace un recorrido histórico por el concepto y define tres puntos clave para comprender un término que lleva aparejada cierta ambigüedad conceptual que conviene despejar si no se quiere incurrir en errores intelectuales. En primer lugar, el dispositivo incluye elementos discursivos y no discursivos, como, por ejemplo, instituciones, edificios, discursos, planteamientos filosóficos, leyes etc, de manera que entreteje una red cohesionadora entre estos elementos tan diferentes entre sí. En segundo lugar, el dispositivo se inscribe, invariablemente, en relaciones de poder y responde a una función estratégica determinada. Es decir, hay cierta intencionalidad constitutiva al dispositivo¹⁵⁶. En tercer lugar, el dispositivo es consecuencia del entrelazamiento de determinadas relaciones de poder y de saber.

Foucault explica que, en última instancia, los dispositivos surgen como instrumentos cuyo objetivo es dar respuesta a una urgencia que debe ser resuelta en la medida de lo posible. Así, “a través del mecanismo de control-sujeción de la locura, de la patología mental, fue posible disciplinar y controlar a toda una masa de población flotante que resultaba tremendamente disfuncional para una economía de corte mercantilista como la que se originó a finales del siglo XVIII” (Santos Ortega et.,2021: 2). Por lo tanto, la noción de dispositivo nos permite una mayor comprensión analítica de los procesos mediante los cuales se han ido construyendo determinados “edificios” de poder/saber y de sus efectos sobre la población, así como de las diferentes racionalidades gubernamentales en las que están inscritos.

4.3.3. Tecnologías del yo y gubernamentalidad:

Los últimos trabajos de Foucault se centraron sobre todo en las tecnologías del yo y en la gubernamentalidad. El pensador francés orientó su interés investigador hacia las prácticas que los individuos realizaban sobre sí mismos produciendo sujetos. Así, a partir de la articulación del saber/poder en las prácticas diarias de los individuos, Foucault identifica

156 El objetivo del dispositivo disciplinario, por ejemplo, fue producir cuerpos políticamente dóciles y económicamente rentables.

tres con capacidad de constituir a los sujetos: prácticas de división, de clasificación y de subjetivación (Guilló Girard, 2018). Foucault realiza un giro analítico en el que el problema de las relaciones existentes entre el sujeto y los juegos de verdad son estudiados no ya a través de prácticas coercitivas, como son la psiquiatría o el sistema penitenciario, sino a partir del análisis de las prácticas de la autoformación del sujeto (Foucault, 1987). Este tipo de prácticas tienen su origen en el mundo grecorromano donde se consolidó un tipo de ascetismo positivo, empoderador, que fomentaba el conocimiento profundo de uno mismo como condición para practicar una verdadera libertad individual. De esta manera, en Occidente, en un momento determinado que Foucault no sabe concretar con exactitud, el ascetismo cristiano, un ascetismo notablemente diferente al grecorromano, absorbió estas ideas sobre el cuidado de uno mismo, articulando una serie de prácticas que fomentaban el autoconocimiento constante desde una perspectiva de la sospecha hacia uno mismo y de la renuncia de uno mismo (Foucault, 2008). El examen de conciencia, el autocastigo y la expresión voluntaria del yo se tornarán prácticas habituales asociadas a la confesión como elemento central a partir del que conseguir un verdadero conocimiento, y, por consiguiente, disciplinamiento del alma de los sujetos. Todo este proceso se desarrolla durante la Edad Media bajo el paraguas de la institución eclesiástica cristiana, denominada por Foucault como poder pastoral, que tiene dos sujetos clave: el sacerdote/confesor y el feligrés/confesado. Ambos están unidos por una relación de poder asimétrica en la que el confesor posee el poder de absolver al feligrés de sus pecados siempre y cuando éste los confiese y muestre un verdadero arrepentimiento.

Posteriormente esta figura del poder pastoral, entendido como el poder de la institución eclesiástica para controlar a los hombres, se prolongará en el Estado moderno integrándolo y ejerciéndolo a través de otras vías. Así, las funciones pastorales serán asumidas por diversos funcionarios e instituciones, aunque será a través de las ciencias humanas donde, de manera más profunda, se trasladen estos principios característicos del poder pastoral. A través de disciplinas como la sociología, la medicina, la psiquiatría, la práctica de la confesión, lejos de desaparecer, se presenta en términos de ciencia y sus expertos seguirán buscando la verdad y la conexión del sujeto sobre sí mismo en una fórmula en la que los sentimientos, pensamientos, deseos se vuelven objeto de un gran interés (Guilló Girard, 2018). De esta manera, la desigual relación observada durante la hegemonía de la institución eclesiástica entre el pastor y el feligrés mutará ahora en la relación médico/paciente. Entre estas dos figuras, al igual que entre el loco y el psiquiatra,

se establece una situación de desigualdad en la que el “enfermo” confiesa sus “pecados” y el doctor se arroga la capacidad de sanarle, en otras palabras, de controlarle. El profesor, el policía, el médico, el psiquiatra no dejan de ser modernos pastores que cuidan/controlan de su rebaño produciendo subjetividades concretas y funcionales al sistema de poderes dominante en ese momento. A raíz de estos estudios Foucault propondrá un enfoque analítico diferente centrado en las racionalidades políticas características de cada época y en las tecnologías de poder empleadas en el gobierno de los sujetos. De este enfoque surge la noción de gubernamentalidad.

El capítulo primero de esta tesis se ha centrado en analizar el fenómeno del neoliberalismo ahondando, especialmente, en su concepción como racionalidad política o gubernamentalidad. El concepto de gubernamentalidad, que es acuñado por el autor francés por primera vez en el curso “seguridad territorio y población” (2006), define las formas de gobierno de los individuos en base a la articulación conjunta de las prácticas de sí, que acabamos de comentar, y los sistemas de poderes biopolíticos centrados en la regulación de las poblaciones. La noción de gobierno en Foucault, al igual que la de poder o la de sujeto, es compleja y va más allá de lo que normalmente se asocia con las instituciones políticas.

[el gobierno] “es un conjunto de acciones sobre acciones posibles; opera sobre el campo de posibilidad o se inscribe en el comportamiento de los sujetos actuantes: incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto; con todo, siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar. El ejercicio del poder consiste en conducir conductas y en arreglar las probabilidades. [...] Gobernar, en este sentido, es estructurar el posible campo de acción de los otros” (Foucault, 1988: 15)

El arte de gobierno proliferó en Occidente a partir de los siglos XVII y XVIII desplazando las formas tradicionales de su ejercicio más vinculadas con el soberano o con la ley. Desde esta perspectiva, gobernar es definir el marco en el que los individuos podrán llevar a cabo sus acciones. Más que imponer la voluntad de un soberano o de un gobernante a través de la represión e imposición por la fuerza, se trataría de encaminar cierta autonomía

dada a los sujetos para que sus conductas sean conducidas hacia una serie de objetivos favorables al poder. Gobernar no es limitar sino reorientar, es estructurar el campo de acción posible de otros y de uno mismo. El gobierno, entendido desde Foucault, no se refiere únicamente a aquel que surge a la vez que el Estado, sino que alcanza ámbitos más fundamentales y anteriores a éste como el gobierno de uno mismo, de la familia, de la moral, de la economía etc (Musetta, 2009). Por lo tanto, la gubernamentalidad, según Foucault, recoge tres aspectos principalmente: En primer lugar, “el conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y las tácticas que permiten ejercer esa forma bien específica, aunque muy compleja, de poder que tiene por blanco principal la población, por forma mayor de saber la economía política y por instrumento técnico esencial los dispositivos de seguridad”. [...] En segundo lugar, [...] “la tendencia, la línea de fuerza que en todo Occidente no dejó de conducir, y desde hace mucho, hacia la preeminencia del tipo de poder que podemos llamar “gobierno” sobre todos los demás: soberanía, disciplina, que indujo, por un lado, el desarrollo de toda una serie de aparatos específicos de gobierno y, por otro el desarrollo de toda una serie de saberes”. [...] En tercer lugar, [...] “como el proceso, o mejor, el resultado del proceso, por el cual el Estado de justicia de la Edad Media convertido en el Estado administrativo durante los siglos XV y XVI, se gubernamentalizó poco a poco” (Foucault, 2006: 136).

La noción de gubernamentalidad está muy vinculada con la idea del Estado que defendió Foucault. Aunque el autor francés nunca tuvo intención de desarrollar una teoría del Estado propiamente dicha, era consciente de su relevancia y por ello está presente en su teoría a través, sobre todo, de conceptos como el de gubernamentalidad. Así, muy en la línea del rechazo que Foucault hizo de la concepción del poder de la tradición marxista y psicoanalítica, el autor francés considera que el análisis del Estado debe centrarse, no tanto en su concepción como un ente supremo de poder, sino en como ejerce su poder a través de toda una serie de prácticas sociales y políticas (Musetta, 2009). Por lo tanto, Foucault se desmarca del análisis que la tradición marxista o Weberiana habían hecho del Estado y prefiere centrarse en la gubernamentalidad como elemento analítico clave para entender el ejercicio del poder desarrollado a partir del siglo XVII junto con los procesos de subjetivación que conforman racionalidades políticas concretas. La gubernamentalidad es, por tanto, una perspectiva o marco analítico que, dentro de nuestra investigación, nos va a ayudar a comprender las formas de regulación de los trabajadores como esencialmente históricas y resultado de la relación entre una forma de ejercer el

poder determinada, un saber con una función legitimadora y unos sujetos que son sujetos constantemente. Desde esta perspectiva, el Estado moderno es un tipo de gobierno que fue posible sobre la base de la proliferación de unas determinadas técnicas de gobierno (racionalidades políticas o gubernamentalidades) que consideraban el mundo como algo gobernable, al tiempo que producían las tecnologías políticas encargadas de ello. A partir del siglo XVII el Estado experimentó un paulatino proceso de gubernamentalización fruto de una serie de transformaciones que separaron el arte de gobierno de la soberanía. Es, por tanto, a partir de esta gubernamentalización del Estado que éste adquiere la forma que conocemos en la actualidad. Por supuesto que ya existían técnicas de gobierno previas a la aparición del Estado moderno (Rose et., 2006), pero lo que le interesa a Foucault son estas novedosas técnicas de control social que toman al Estado y que se concentran en torno a la noción de gubernamentalidad. Desde su punto de vista, el Estado, más que la fuente suprema desde la que surge el poder que gobierna a los hombres, sería la “plataforma” que posibilita la aplicación de una determinada racionalidad política que opera a través de las prácticas cotidianas, ejerciendo un gobierno a distancia a través de la autorregulación de los individuos (Rose, 1997; Frade, 2007). En definitiva, Foucault plantea que el arte de gobierno va más allá del papel que tiene el Estado.

Desde la década de los noventa, una serie de autores, agrupados en torno a la etiqueta de “anglofoucaultianos” por su origen y por la influencia que Foucault tiene sobre sus trabajos, han ayudado a profundizar muchos más en la noción de gubernamentalidad a través del análisis del liberalismo, el Estado de Bienestar y el liberalismo avanzado, como tipos de racionalidad gubernamental. Así, cada racionalidad política tendría unas características, como hemos analizado en el capítulo primero, reconocibles por el tipo de sujetos que buscan producir y por las tecnologías que utilizan para ello. La racionalidad política neoliberal, dominante en nuestro tiempo, tendría como objetivo la producción de sujetos activos, constantemente dispuestos a movilizarse para el trabajo y que se distancien de la noción de trabajador tradicional fordista. De esta manera, para alcanzar dicho objetivo, la gubernamentalidad neoliberal se valdría de toda una serie de tecnologías de gobierno, que en el campo de la consultoría se dejan ver especialmente, con una notable capacidad normalizadora y de gobierno de los trabajadores. Por lo tanto, el enfoque anglofoucaultiano posibilita la comprensión de la gubernamentalidad neoliberal como sistema de control y gobierno de los trabajadores en base a una

autorresponsabilización articulada a partir de una idea de libertad, como elección personal, (Guilló Girard, 2018) que, en última instancia, los problematiza frente a cualquier problema que puedan surgir o frente a la no consecución de los objetivos marcados por la organización.

Algunas lecturas equivocadas de Foucault han interpretado que un concepto del poder como algo circular, que nos atraviesa a todos y que en mayor o menor medida es ejercido por todos, no deja espacio para la resistencia (Fernández Liria, 2007). Si el poder nos constituye ¿cómo se puede hablar de un contrapoder? El autor francés siempre defendió una concepción del poder como algo abierto, en constante cambio y que estaba sujeto a potenciales reformulaciones que podían llegar a generar subjetividades diferentes y prácticas liberadoras. Su planteamiento no es una fórmula cerrada, la historia siempre está por hacer y depende de las relaciones de poder que dominan en cada momento histórico. La resistencia no es, como tampoco lo es el poder, una sustancia ni preexiste al poder que quiere resistir. La resistencia, desde el punto de vista foucaultiano, debe entenderse como coextensiva al poder¹⁵⁷. El poder no tiene la capacidad de atraparnos definitivamente, hay formas de resistirlo y no solo negándolo sino creando vías nuevas y transformando lo que ya existe. Tan pronto surge una relación de poder, hay siempre la opción de oponerse y resistir. Poder y resistencia no pueden ser disociados; la relación que existe entre ambos es inseparable (Giraldo Díaz, 2006).

Por otro lado, cuando Foucault propone pensar en términos de poderes y no de un poder monolítico incontestable, lo que precisamente está diciendo es que, aunque puede haber unos poderes que dominan, siempre existe la posibilidad de generar sistemas de poder alternativos que rivalicen con los que son hegemónicos en un momento histórico concreto. “Allí donde hay poder hay resistencia. Pero esa resistencia nunca está en oposición de exterioridad en relación al poder” (Foucault, 2001: 100-101). Hay posibilidades de construir proyectos y prácticas emancipadoras que resistan los actuales condicionamientos del poder, pero éstos no pueden limitarse a una denuncia de la violencia que ejercen esos poderes o a criticar aquellas instituciones donde se considera que reside dicho poder. La clave es cuestionar el tipo de racionalidad existente (Foucault, 2008). Dicho de otra manera, se debe problematizar la relación entre poder y saber, es

157 En el capítulo seis profundizamos en la noción de resistencia y analizamos aquellos mecanismos que los consultores utilizan diariamente para confrontar y resistir el avance de los efectos de las tecnologías de subjetivación.

decir, la verdad institucionalizada y naturalizada, y buscar otras vías que muy probablemente hayan sido ignoradas por la racionalidad política dominante o que directamente todavía estén por crearse. Los estudios de algunos autores sobre la modernidad reflexiva (Giddens et., 2008), subrayan, de alguna manera, que la racionalidad política dominante desde los años setenta reclama sujetos reflexivos con un alto grado de autonomía que puedan ser funcionales dentro de este mundo flexible. Esto puede suponer una oportunidad de liberación en tanto en cuanto se nos exige reflexionar sobre la realidad que nos toca vivir. La realidad tiene siempre un carácter abierto no determinado previamente donde existen ventanas de posibilidad que pueden y deben ser aprovechadas. Es por esto por lo que la subjetividad en Foucault se torna compleja, pues es objeto de poder y de resistencia al mismo tiempo. Aquello que nos constituye como sujetos, paradójicamente, también nos proporciona la fuerza necesaria para desbordar, reconstruir, resignificar la verdad constituida. Pero debemos hacerlo desde dentro, pues no podemos pensarnos, como no-trabajadores, como no mujeres, como no negros etc, no podemos estar fuera de ello.

Al contrario de la idea de resistencia y libertad como elementos antagónicos, que se ha sostenido tradicionalmente, Foucault propone reconocernos como sujetos sujetados por toda una serie de elementos que nos han construido como individuos pero que a partir de estas nociones podemos articular procesos de subjetivación alternativos que cuestionen el saber establecido y defendido por el sistema de poderes imperante. En Foucault el futuro es siempre un por hacer y no un *porvenir*.

4.4. La performatividad del lenguaje: el giro lingüístico y su impacto en las ciencias sociales:

¿Qué es, pues, la verdad? Un ejército móvil de metáforas, metonimias, antropomorfismos; en resumen, una suma de relaciones humanas, poética y retóricamente elevadas, adornadas, y que tras un largo uso al pueblo se le presentan como canónicas y vinculantes; [...] las verdades son ilusiones de las que se ha olvidado que lo son [...]

(Nietzsche, 1990: 24)

La cartografía del lenguaje:

En su libro *Metáforas que nos piensan* (2006), Emmanuel Lizcano recoge el concepto de “mapas Jin Crow”. Este concepto es desarrollado por el historiador Marshall Hodgson para referirse al sesgo tan marcado que tienen las representaciones de los mapas y como, éstos, reflejan nuestros prejuicios, sesgos e ideas de superioridad entre pueblos desarrolladas durante siglos en Occidente¹⁵⁸. Si analizamos con detalle la representación del tamaño de los países y del espacio que el cartógrafo alemán Gerardus Mercator proyectó en su mapa nos damos cuenta de que llevan implícitos toda una serie de prejuicios y una visión de carácter imperialista, propios de su época, cuya naturaleza subjetiva y etnocéntrica, sin embargo, pasó durante mucho tiempo desapercibida. El trabajo del cartógrafo alemán fue realizado en 1569 que, como sabemos, es una época de pleno apogeo imperialista fomentado, sobre todo, por la reciente llegada de los europeos a América y su paralelo proceso de colonización. Si bien es cierto, que este mapa fue muy útil, especialmente durante el siglo XVIII para facilitar la navegación, es interesante apreciar como aquellas zonas más alejadas del norte occidental son representadas con un tamaño menor que los territorios pertenecientes al continente europeo. Así, en el mapa cartografiado por Mercator, Europa es presentada con un tamaño netamente mayor que Sudamérica, cuando en realidad ésta ocupa casi el doble de espacio. De la misma manera, África y Groenlandia son representados como similares en tamaño, cuando el continente africano es catorce veces más grande.

No es casualidad que el icónico dibujo del artista uruguayo Joaquín Torres García se titule “nuestro norte, en referencia a Latinoamérica, es vuestro sur, en referencia al norte rico y terrateniente. Igualmente, cuando decidimos emprender un viaje a la India invariablemente hablamos de que bajamos a la India pues desde nuestro imaginario social tendemos a “dejamos caer desde un mapa” (Lizcano, 2006: 12). Lo importante de los

¹⁵⁸ Todavía, hoy, recuerdo un hecho que tuvo un enorme impacto en mi vida a pesar de que por ese entonces yo tenía 10 años y en absoluto había despertado en mí, todavía, el interés por la sociología que descubriría años más tardes a través de la universidad. Fui, junto con otros amigos, a comprar unos folios a la tienda de mi barrio que estaba regentada por un ciudadano chino. Había entrado en esa tienda decenas de veces mientras mi madre me esperaba en la panadería haciendo cola para comprar el pan, pero nunca me había fijado en el mapa que el dependiente tenía detrás suyo colgado en la pared. Era un mapamundi, como los que había estudiado en el colegio, pero a diferencia de los que acostumbraba a ver, éste tenía situada a China en el centro con el consiguiente desplazamiento del resto de países y continentes. Mi primer pensamiento fue que sería algún tipo de mapa antiguo, pero cuando comprobé que no era así, pensé que el mapa estaría equivocado pues no tenía ningún sentido que Europa y España en particular no estuviesen en el centro. Todo me pareció muy extraño.

mapas, en este caso, es que se nos presentan como el fiel reflejo de una realidad objetiva reflejada en los trazos dibujados por algún cartógrafo que, muy probablemente sin una intencionalidad directa, sin embargo, proyecta buena parte de los límites y marcos interpretativos adquiridos con los años. Un mapa no determina, pero sí que acota, en gran medida, la forma en que pensamos el mundo, y tiene la capacidad de articular un imaginario que se nos presenta como natural, espontáneo, pero que en realidad, nunca lo es, pues un mapa no describe una realidad, la construye. Como veremos en este apartado, con el lenguaje ocurre exactamente lo mismo. Las palabras nunca son neutrales y nunca se limitan a describir una realidad, o, mejor dicho, al mismo tiempo que describen están construyendo nuestra mirada sobre esa realidad. El director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Guy Ryder, defiende, que el trabajo no es una mercancía (El economista, 2019). Es decir, el trabajo no puede considerarse un factor productivo más, pues conlleva una dimensión humana que lo hace específico y debe ser respetada. A lo largo de las últimas décadas, el lenguaje, los imaginarios, la subjetividad parecen ser nociones que han ido recuperando una relevancia que durante mucho tiempo habían perdido dentro de un mundo orientado a la interpretación de la realidad social a través de paradigmas racionalistas/materialistas. Así, en esta investigación somos conscientes de la importancia y el impacto que nuestras propias proyecciones tienen sobre la realidad que estudiamos, siendo el lenguaje uno de los principales elementos a partir del cual conocemos, pensamos y nos relacionamos con nuestro entorno y con quienes lo pueblan. En este apartado, haremos un breve recorrido histórico por las diferentes perspectivas que se han utilizado para interpretar la realidad social, prestando especial hincapié en la perspectiva aportada por el giro lingüístico. Es muy importante ser conscientes de la importancia que el lenguaje posee a la hora de mirar la realidad e interpretarla de una manera o de otra. Las metáforas que utilizamos, los símiles, los conceptos dan prueba de la pugna política que subyace a la forma que tenemos de expresarnos y a la que debemos atender si queremos comprender, verdaderamente, los cambios sociales que se producen en cada momento histórico.

La historia de la ciencia está estrechamente relacionada con la aparición, consolidación y posterior sustitución de un/unos paradigma/s por otros que vienen, por lo general, a complementar aquellas áreas que el paradigma anterior dejaba sin responder o que, directamente, plantean una nueva perspectiva sobre el hecho estudiado. Esta dinámica es extensible también a las ciencias sociales. En sus orígenes las ciencias sociales, y más

concretamente la sociología, reprodujeron los esquemas y las formas de estudio de la realidad que utilizaban en las llamadas ciencias naturales. El paradigma positivista, que se convirtió en el paradigma dominante de su época y que fue el basamento desde el que se articularon algunos de los análisis más trascendentes por parte de padres de la sociología como Durkheim o Comte, surge en este contexto con todo lo que ello significa. El paradigma positivista desarrolla una forma de acercarse a la realidad con un profundo carácter mecanicista y esta atravesado por una perspectiva marcadamente antropocéntrica en donde la naturaleza es susceptible de ser dominada y controlada por el hombre a través de la técnica¹⁵⁹. Este marco interpretativo surge de la modernidad y hereda de ésta una forma de comprender el mundo basado en los postulados de personas tan relevantes como René Descartes¹⁶⁰, Francis Bacon o Isaac Newton (Bilbao, 2001). Esta perspectiva parte de una forma de conocimiento que no deja espacio para elementos como la intuición o los afectos, pues son considerados conductas no susceptibles de ser observadas científicamente a través de relaciones directas de causalidad. La experimentación, el racionalismo, que incorporan un reduccionismo que considera al todo como la suma del total de sus partes, de manera que cualquier fenómeno social, incluso los más complejos, solo puede conocerse a través de sus componentes más simples o fundamentales (Viniegra Velázquez, 2014), son los rasgos principales que caracterizan al positivismo. Por lo tanto, dicho paradigma dibuja una tendencia hacia el pragmatismo que afirma que es posible analizar una realidad, medirla, cuantificarla, en definitiva, conocerla de manera objetiva y en todos sus aspectos. Hay una búsqueda incesante por la verdad, por lo real, asumiendo que es posible acceder a esa verdad que se encuentra ahí fuera a la espera de que alguien la descubra. Este planteamiento supone la distinción entre el sujeto, que es a su vez un individuo racional, autónomo cuya acción es motivada por sus propios deseos, su propia voluntad y sus convicciones, y el objeto (la naturaleza/realidad social), que se encuentra fuera del sujeto. Es decir, se funda una teoría de la sociedad por parte de las ciencias sociales a partir de la noción, recogida de la filosofía y de las ciencias naturales,

159 Debe tenerse en cuenta que el contexto socioeconómico de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX estuvo muy marcado por toda una serie de revoluciones, a todos los niveles, pero sobre todo industriales que hicieron creer que el ser humano podía someter a la naturaleza como ninguna otra generación lo había creído antes.

160 Si puedo dudar, es decir pensar, no puedo dudar de que dudo, por lo tanto, afirmo que existo porque pienso. Con esta reflexión Descartes inaugura el planteamiento racionalista que dominó la modernidad.

de sujeto racional, estableciendo una relación única y causal entre la intención del individuo y sus acciones.

Así, a partir de este paradigma positivista se articulará un paradigma “tradicional” con una visión de las ciencias sociales en términos comprensivos, descriptivos y factualistas que construirá una perspectiva “desde arriba” centrada en las grandes personalidades¹⁶¹, Pericles, Julio Cesar, Nerón, los Reyes Católicos, Napoleón etc, y cuyo análisis se centrará en estudiar los acontecimientos políticos más relevantes buscando siempre alcanzar la objetividad (Cabrera Acosta, 2002).

4.4.1. La perspectiva social y el paradigma sociocultural en las ciencias sociales:

Esta perspectiva tradicionalista de las ciencias sociales, heredada del mundo grecorromano, significó que toda una serie de fenómenos quedasen apartados o cuanto menos ensombrecidos. De esta forma, no tardaron en surgir maneras alternativas de analizar las ciencias sociales que cuestionaron el ideal del sujeto racional y autónomo, al tiempo que, sin rechazar el análisis de la dimensión política, van a centrar su interés en la dimensión social y económica que atraviesa a cualquier sociedad. Es decir, el paradigma tradicionalista dará paso a una visión de la ciencia social cuyos estudios darán una mayor importancia analítica a los pueblos y a las sociedades, atendiendo al contexto socioeconómico e ideológico como factores determinantes para explicar la acción social. Desde esta perspectiva se hace una historia desde abajo que parte de fuentes documentales nuevas articulando un análisis estructural, que, frente al enfoque tradicional más interesada por dimensiones individuales, pretende dar voz a aquellos colectivos como las mujeres, los indígenas, los obreros, los campesinos, que habían sido “marginados” en

¹⁶¹ “Se dice que Luis XVI llevaba desde adolescente un diario donde reflejaba sus preocupaciones cotidianas. La caza era su actividad favorita, así que en sus cuadernos se describen minuciosamente los animales que abatió (concretamente, 189 251 piezas en trece años). También merecen su atención las audiencias que concedió y las enfermedades que padeció, como indigestiones, catarros y ataques de hemorroides. Cuando no salía a cazar, no tenía audiencias ni padecía ninguna enfermedad, Luis XVI se limitaba a escribir en su diario: «nada». Lo curioso es que en todas las fechas famosas de la Revolución francesa aparece esa palabra. Lo único que tiene que decir el monarca a propósito de algunas de las transformaciones políticas de mayor impacto de la historia de la humanidad es «nada» (Rendueles, 2015: 18).

términos historiográficos. Finalmente, este nuevo paradigma no rechazará el abordaje científico de la realidad, pero ya no pretende alcanzar la objetividad, al tiempo que fomenta la colaboración con otras disciplinas, entre las que la sociología destaca especialmente, que enriquecerán sus perspectiva analíticas (Hernández Sánchez, 2012).

La escuela de los Annales, con investigadores como Lucien Febvre y Marc Bloch, en su primera generación, y que luego heredarían Fernand Braudel, Georges Duby, Jacques Le Goff etc., es una de las corrientes que forman parte de esa historia social que contribuyó a redefinir la perspectiva adoptada por las ciencias sociales. Esta escuela centra su atención en la historia de los grandes grupos y colectivos, considerados, a partir de ese momento, protagonistas de la historia, poniendo especial atención a todos aquellos factores que condicionan y orientan sus formas de vida y sus decisiones. La modernidad trajo consigo un gran número de transformaciones políticas, económicas y sociales que debían ser analizadas a partir de los colectivos que hacían la historia, al mismo tiempo que eran moldeados por las condiciones socioeconómicas en las que desarrollaban su acción. Por otro lado, desde la sociología, y anterior a la escuela de los Annales, surge el materialismo histórico que priorizará el análisis de las condiciones materiales de las sociedades para entender y explicar la conducta de los individuos. Desde esta perspectiva materialista, la conducta de los sujetos se explica por el lugar ocupado dentro de un modelo productivo que genera unas relaciones desiguales de producción y cuyo principal elemento diferenciador es el que se establece entre los propietarios de los medios de producción, la burguesía, y los que se ven obligados a vender su fuerza de trabajo, el proletariado. En cualquier caso, este paradigma social, ya sea desde el materialismo histórico (Marx y Engels) o desde la escuela de los Annales (Lefebvre y Bloch) dota a la estructura social de una centralidad analítica fundamental que nos permitiría explicar los intereses, las inquietudes y las conductas de los individuos, atendiendo a la posición ocupada por estos dentro de dicha estructura. Uno de los ejemplos más representativos de este marco analítico lo encontramos en Durkheim. Éste, a través de la noción de “hecho social”¹⁶², entendido como algo colectivo, coercitivo y exterior al individuo, consolida

162 No deja de llamar la atención que dos pensadores tan diferentes en muchas cosas, como son Durkheim y Marx, coincidan en el análisis estructural para dar cuenta de la acción de los individuos. El autor francés tiene una visión de la estructura social en términos culturales o institucionales, mientras que el segundo analiza la estructura social en clave de conflicto entre clases. En cualquier caso, ambas visiones tuvieron una repercusión enorme durante años, y todavía hoy se sostienen como formas válidas de acercarse a la realidad. Ambas perspectivas lograron un alcance mayor a

este giro epistemológico que desplaza la mirada desde los individuos a una estructura social formada a partir de sus relaciones y que termina por conformar un personaje social “cuyas acciones y experiencias van a ser inteligibles en función de su posición social” (Martuchelli y Santiago, 2018: 18). Finalmente, se consolidará una forma de ver la realidad de carácter dicotómico al distinguir entre un espacio objetivo, que tiene que ver con las condiciones socioeconómicas, y un espacio subjetivo, que tiene que ver con la conciencia, la cultura, la subjetividad, y que está supeditado al primero¹⁶³ (Cabrera Acosta, 2002).

Este paradigma de las ciencias sociales, enfocado en lo social, tuvo una gran acogida en su momento erigiéndose como enfoque hegemónico para entender dicha disciplina durante muchos años. Sin embargo, a pesar de su estatus dominante, esta perspectiva no tardó en recibir matizaciones y críticas desde otras corrientes que, si bien no negaban la dicotomía objetividad/subjetividad, o la importancia de reconocer la existencia de una estructura social externa y coercitiva, consideraban este análisis insuficiente para explicar la conducta de los individuos, pues muchos de los comportamientos observados no encontraban explicación a través de los medios propuestos por el estructuralismo social. Así, esta reformulación, que suele conocerse como el giro sociocultural, responde, principalmente, al interés que el estudio de la cultura y las subjetividades despertaron en muchos investigadores. Éstos concebían la cultura como un elemento con cierta autonomía y rechazaban los análisis que la reducían a un simple reflejo de la realidad material. Desde el paradigma sociocultural se defiende que la cultura participa del proceso de coproducción de las relaciones sociales interviniendo constantemente en la recreación de las condiciones estructurales (Cabrera Acosta, 2002).

través de la influencia que han tenido en autores posteriores como es el caso de Parsons, y su estructural funcionalismo, o Bourdieu, y su concepto de *habitus* (Martuchelli y Santiago, 2018).

163 La metáfora que Marx y Engels hacen en sus primeras obras entre estructura y superestructura ejemplifica claramente esta dicotomía. En su obra “la ideología alemana” (2014), ambos autores desarrollan el concepto de ideología como falsa conciencia y utilizan la metáfora de la cámara oscura de fotografía para explicarlo. Desde el punto de vista de los autores la conciencia de la clase trabajadora refleja una realidad sesgada por el lugar ocupado en la estructura social. Es decir, los trabajadores perciben la realidad condicionada por las condiciones socioeconómicas donde desarrollan su vida, por lo que no puede acceder a la realidad tal y como es.

Por otro lado, el análisis sociocultural dota al sujeto de una autonomía relativa y de un carácter activo que había quedado relegado a un segundo plano en el seno de la perspectiva estructuralista a causa de su enfoque potencialmente determinista. De esta forma, se entiende que la relación entre estructura y acción no es determinante y totalmente causal, sino que tiene un carácter dialéctico donde el sujeto tiene una potencial capacidad para interpretar, desvelar e incluso reformular aquellos significados provenientes de la estructura. Este paradigma sociocultural mantiene la creencia, como lo hacía el paradigma anterior, de que existe una realidad objetiva que es social, pero es a través de la praxis de los individuos, mediados por los esquemas culturales “adoptados”, como éstos perciben dichos significados. La acción tiene lugar una vez los sujetos se han apropiado subjetivamente de dichos significados, o, dicho con otras palabras, para que tenga lugar la acción es necesaria una concienciación sobre aquellos intereses vinculados a la posición social que el sujeto ocupa en la estructura social. Bourdieu (1985), siguiendo los conceptos marxistas de clase en sí y clase para sí, nos habla del momento objetivista, la clase social como construcción teórica, y del momento subjetivista, el trabajo de producción de clases. El primer momento se define porque existen unas condiciones objetivas comunes a todos los miembros de un colectivo que los convierte en clase social en potencia, pero, y aquí es donde queda definido el momento subjetivo, no lo será estrictamente hasta que sus miembros adquieran una concienciación sobre sus intereses y sus objetivos y se movilicen políticamente para conseguirlos. E.P. Thompson (2012) defiende, en una línea muy similar a la del autor francés, que para que haya una clase social realmente es necesaria la existencia de una conciencia de clase, entendida como la interiorización subjetiva, por parte de los individuos, del lugar subalterno ocupado en la estructura social, y de los intereses conjuntos para todo el colectivo que de ello se deriva.

En definitiva, este paradigma, más centrado en el aspecto sociocultural, no niega que la posición ocupada por el sujeto en la estructura social tenga un papel importante en el condicionamiento de su comportamiento, y que, de hecho, muchas veces las personas actúen en base a esta situación; pero los sujetos no son actores pasivos, tienen una potencial capacidad creativa entre el momento en el que reciben los significados de la realidad socioeconómica y en el que deciden actuar. Por lo tanto, este paradigma asume que el mundo percibido por los agentes es una representación de una realidad objetiva, captada activamente por unos individuos situados en un contexto que ejerce una coerción

estructural que condiciona, sin necesariamente determinar, su acción (Cabrera Acosta, 2002).

4.4.2. El giro lingüístico: una nueva perspectiva:

A partir de los años setenta las ciencias sociales experimentaron una reformulación de sus paradigmas basada en la superación de una serie de aspectos que eran compartidos, aunque con matices, tanto por el paradigma materialista como por el sociocultural. Así, esta reformulación desembocará en una nueva forma de entender la realidad donde el lenguaje, entendido como un elemento con capacidad performativa, será clave, y donde se cuestionarán las dicotomías objetivismo/subjetivismo, causalismo, social/culturalismo, para abordar el estudio y la concepción de los procesos sociales desde una perspectiva notablemente distinta. Esta nueva visión caló rápidamente en todas las disciplinas conformadoras de las ciencias sociales para establecerse como una “historia” de las mentalidades, es decir “de las representaciones colectivas y de las estructuras mentales de la sociedades¹⁶⁴” Gómez Gómez, 2012: 2). De esta manera, esta nueva perspectiva rechaza la existencia de una causalidad directa entre la realidad socioeconómica que existe fuera del sujeto y la conciencia de éste. La conciencia no es simplemente el espejo donde las condiciones materiales de existencia de los individuos se ven reflejadas. La relación existente entre la realidad material y la conciencia debe ser analizada como algo más complejo que guarda matices y aristas de carácter reflexivo que deben tenerse en cuenta. Este paradigma no niega la existencia de un nexo entre subjetividad y condiciones de existencia, pero es un nexo con un carácter material, por lo que no se puede inferir que dicha conexión devenga en una imposición ineludible de los significados que el sujeto tiene sobre esa realidad y que movilizan su comportamiento. Dicho de otra manera, se constata que el sujeto tiene una serie de limitaciones físicas/materiales sobre su acción, resultado del contexto socioeconómico en el que desarrolla su existencia, pero estas limitaciones carecen de la capacidad de imponer los significados sobre la realidad en la que vive el sujeto y que movilizarán la acción de las personas (Cabrera Acosta, 2002).

164 No es casualidad que la catedra que adquiere Foucault como titular en 1970, uno de los autores que más repercusión ha alcanzado aplicando este paradigma a lo largo de sus muchos estudios históricos, en el College de France se denomine historia de los sistemas de pensamiento.

Por lo tanto, la subjetividad de los actores no se conforma de manera directa a través de la transmisión de unas supuestas propiedades que la realidad social poseería ontológicamente, sino que las personas perciben esa realidad a partir de toda una serie de conceptualizaciones que pueden determinar la conducta de los sujetos una vez han sido adoptadas, conformando su subjetividad. Estas conceptualizaciones varían en función del momento histórico, lo que nos permite comprender mejor que esta variación de las categorías conceptuales, a través de las cuales percibimos la realidad, explica el carácter contingente de las subjetividades de los individuos y su estrecha relación con el momento histórico en el que viven. Desde esta perspectiva, que está muy presente a lo largo de toda nuestra investigación, el nacimiento de un fenómeno social como el emprendimiento, la flexibilidad laboral o la crisis económica no aparecería con unos significados “nuevos” o neutros, sino que sus significados están entrelazados con los que había anteriormente y es a través de estas categorías conceptuales como los sujetos conocen ese nuevo fenómeno o esa nueva realidad. En palabras de Castoriadis: “Cuando digo que la historia es creación ex nihilo, esto no significa en modo alguno que es creación in nihilo ni cum nihilo. La forma nueva emerge, hace fuego con la madera que encuentra, la ruptura está en el sentido nuevo que ella confiere a lo que hereda o utiliza” (Fressard, 2006: 1). Un fenómeno social nunca es percibido aislado de todo lo demás, sino que es integrado y clasificado a partir de una matriz conceptual que nos lleva indefectiblemente a percibirlo como parte de un grupo (Serrano y Jepsen, 2019). Así mismo, estos criterios de clasificación son el resultado de luchas incesantes de los agentes por construir una realidad donde el lenguaje, como veremos a continuación, juega un papel esencial.

En párrafos anteriores hemos comentado como la visión materialista, apoyándose en la gramática de las clases sociales con la que se contempla el comportamiento de los grandes colectivos defendía que las condiciones materiales de existencia determinaban la conciencia y que, por tanto, ésta era un producto directo del contexto socioeconómico en el que desarrollaba su actividad. Así, desde esta perspectiva, el potencial proyecto de emancipación que la clase obrera podría llevar a cabo dependía de una toma de conciencia obrera que resultaba de las condiciones socioeconómicas generadas por la Revolución Industrial (Thompson, 2012). Es decir, sería la situación material de desigualdad y explotación vivida por los trabajadores la que orientarían sus categorías de pensamiento. Sewell (1990), en cambio, rechaza esta causalidad directa entre el contexto generado por la Revolución Industrial y la adquisición de la conciencia de clase de los trabajadores.

Este autor defiende que fueron los significados atribuidos por los trabajadores a partir de una matriz categorial, que no era necesariamente nueva, sino que lo precedía, la que provocó que el colectivo obrero nombrase su situación en términos políticos, y, por tanto, que aludiese a la naturaleza injusta (situación de explotación) de su condición. Conceptos como clase, derechos, igualdad o revolución dotaron a estos grupos de las herramientas “interpretativas” y semánticas necesarias, en términos de significado y de construcción de la subjetividad, para politizar y problematizar su condición social (Cabrera Acosta, 2002). A continuación, analizaremos como esta perspectiva, que está profundamente influenciada por el denominado giro lingüístico, y que inspira notablemente nuestra manera de acercarnos a la realidad estudiada dentro del mundo de las consultoras de especializadas en la selección de personal, tiene una relevancia analítica que merece la pena explorar para comprender los fenómenos sociales y la conformación de las subjetividades que resultan de su representación.

El giro lingüístico es una expresión acuñada en 1964 por el filósofo estadounidense de origen austriaco Gustav Bergman y que unos años después alcanzó una notable repercusión en manos del también filósofo Richard Rorty. Aunque en un principio el giro lingüístico estuvo vinculado al pensamiento filosófico, no tardó en expandirse hacia el resto de las disciplinas de las ciencias sociales llegando a estar, todavía hoy, muy presente en los análisis sociales (Aurell, 2004). El giro lingüístico se caracteriza por una toma de conciencia generalizada de la importancia del lenguaje como elemento explicativo de los fenómenos sociales. La concepción del lenguaje como algo neutral cuya pretensión es meramente representativa/descriptiva, desde este enfoque, es objeto de un profundo cuestionamiento y se ve desplazada por una visión que ahondará en el carácter arbitrario, opaco y autónomo que constituye al lenguaje (Scavino, 2000). El lenguaje no debe ser entendido ya como un espejo que refleja una realidad objetiva, el proceso de conocimiento y de percepción de la realidad es mucho más complejo y requiere tomar conciencia de las propiedades del lenguaje, de su importancia y de las particularidades históricas y simbólicas que invariablemente lleva integradas.

Este giro epistemológico contó con las aportaciones de autores como Saussure, considerado el padre de la lingüística estructural, que partía de la consideración acerca del propio lenguaje como una ciencia que debía ser estudiada en sí misma. Estos planteamientos influyeron notablemente en las obras de autores tan relevantes como Levi Strauss o Noam Chomsky. Para este último los seres humanos, desde el mismo momento

de nuestro nacimiento, poseemos una gramática de carácter universal, es decir, un patrón lingüístico, que determina el uso del lenguaje donde la experiencia externa carece de apenas incidencia (Chomsky, 2005). Por otro lado, y en una línea mucho más acorde a los postulados utilizados en esta investigación, Vygotsky puso el énfasis en la capacidad del lenguaje para conformar la realidad nombrada. El lenguaje, desde esta perspectiva, es una herramienta comunicativa, pero, sobre todo, es un elemento fundamental a través del cual los sujetos elaboran el pensamiento en un proceso de interacción social constante (Alviárez et., 2008). Vygotsky plantea que hay un pensamiento prelingüístico. La cuestión es que en el ser humano cuando la línea de pensamiento y el lenguaje se juntan y ya no se separan, ambas van de la mano, de modo que todo pensamiento se articula en un contexto cultural y lingüístico. Y en este proceso el contexto cumple una función clave que afecta a la forma que en la que percibimos la realidad a través del significado que atribuimos a las palabras. Nuestros patrones de pensamiento son resultado de las interacciones sociales y de la cultura en la que en un momento histórico concreto el sujeto vive y se desarrolla. Desde esta perspectiva, cobra interés analizar las formas de pensamiento vigentes en una época determinada a través del estudios del lenguaje, los discursos y de los significados otorgados por los actores sociales¹⁶⁵.

Derrida, (Alviárez et., 2008) desde una postura más fenomenológica, adopta el concepto de deconstrucción para identificar las discontinuidades y las rupturas que se producen en la manera en que las personas hablamos y comprendemos la realidad. El lenguaje, desde esta perspectiva, tiene la capacidad de “atraparnos” dentro de esquemas de pensamiento que son clave para entender la manera que percibimos el mundo. Finalmente, Gadamer (citado en: De Santiago, 2000) defiende que la experiencia humana está estructurada lingüísticamente y que no podemos conocer si no es mediante las palabras. Por lo tanto, en esta investigación entendemos que, aunque exista una realidad material, es a través del lenguaje como aprehendemos esta realidad, por lo que este conocimiento a través de las palabras no puede tener un carácter neutral. Las palabras, o los conceptos, son significantes flotantes (Laclau, 2005), en un proceso de reformulación continua, y más que reflejar una realidad externa y objetiva que se encuentra ahí fuera, promueven la

165 Los trabajos de Foucault son especialmente lúcidos respecto a esta cuestión.

construcción de multitud de realidades que intentan hacerse legítimas a través de la naturalización de su forma de ver el mundo.

Por lo tanto, frente a la perspectiva sostenida por el paradigma tradicional, para el que el lenguaje es un instrumento que expresa las inquietudes y el pensamiento de un sujeto que es racional, autónomo y que tiene la capacidad de acercarse a una realidad que es objetiva; o frente a la visión materialista para la que el lenguaje refleja y expresa la realidad socioeconómica en la que el sujeto está inmerso, nuestra postura, más alineada e inspirada por la concepción del lenguaje que terminó de consolidarse con el denominado giro lingüístico, entiende que el lenguaje posee una enorme capacidad performativa para construir la realidad en la que los sujetos viven y se relacionan. Nombrar la realidad implica estructurarla, organizarla, diferenciarla, categorizarla, ordenarla, problematizarla o naturalizarla, y esto conlleva determinadas implicaciones para la acción social. Es decir, nombrar la realidad es llevar a cabo un ejercicio de ingeniería del punto de vista, y cambiar los conceptos implica cambiar la perspectiva (Serrano y Jepsen, 2019). Nunca describimos la realidad social de una manera neutral, describir implica prescribir, lo que nos lleva, basándonos en Foucault, a poder analizar las verdades constituidas en una época determinada en base a categorías y conceptos con significados concretos. Muy en la línea del construccionismo social, consideramos a los supuestos esencialistas que consideran que la realidad es la que es, al margen de la acción de las personas, erróneos, pues, desde nuestro punto de vista, la naturaleza de lo real siempre tiene un carácter simbólico e histórico (Ibañez, 2003; Ema López y Sandoval Moya, 2003). El lenguaje no es únicamente un vehículo de transmisión de conocimientos y de realidades objetivas, sino que es una práctica social y, como tal, tiene una profunda dimensión política. Es, en definitiva, un instrumento muy certero para asentar marcos de interpretación y comprensión. Por todo esto, consideramos que es fundamental estudiar el lenguaje, los discursos, los conceptos y sus significados, porque a través de ellos se pueden analizar los mecanismos de poder que subyacen a determinadas formas de interpretar la realidad social (Artiaga Leiras, 2015), al mismo tiempo que podemos percibir el carácter histórico y coyuntural de los diferentes regímenes de verdad que se van consolidando.

Este proceso de producción de “verdad” implica la activación de determinados marcos interpretativos que problematizan, invisibilizan, muestran, ocultan, determinados aspectos que en un momento histórico concreto pueden llegar a presentarse como universales. Por ello, si bien el lenguaje puede ser un punto de encuentro en términos

formales y una vía de comunicación compartida por un determinado grupo, también es, y sobre todo, un lugar de conflicto y de fuerte lucha simbólica, por lo que debe entenderse como un instrumento susceptible de ser utilizado con el objetivo de imponer su visión sobre el mundo (Wodak y Meyer, 2003). Así, diversos actores, que libran a diario esta lucha simbólica, parten de una desigual distribución de los recursos, capital económico, simbólico, cultural, social (Bourdieu, 1985), por lo que no todas las personas ni todos los grupos tendrán la misma capacidad para definir la realidad y conseguir que se acepten sus esquemas, sus clasificaciones, sus discursos, como los correctos, los verdaderos, los de sentido común¹⁶⁶. Las nociones que impregnan el mundo de la consultoría describen (y prescriben) al trabajador ideal, qué significa la flexibilidad laboral, la autonomía en el trabajo o, de forma más general, lo que es justo o injusto. No responden al interés por describir una realidad que es anterior, sino que refleja el intento de los actores por imponer una serie de marcos interpretativos que tratan de estructurar la manera en la que dicha realidad es percibida por los consultores. Así, encontramos cuatro aspectos del lenguaje (Artiaga, 2015) que tomaremos en cuenta durante la presente investigación como parte fundamental de nuestro análisis:

-El carácter normativo del lenguaje: las diferentes categorías mediadas por el lenguaje a través de las que percibimos el mundo no tienen un carácter meramente descriptivo, sino que, como hemos comentado anteriormente, hay toda una concepción del *deber ser* de los fenómenos sociales que se enuncian. Así, desde el punto de vista de nuestra investigación es interesante analizar los marcos interpretativos hegemónicos que se imponen sobre determinados conceptos habituales en el mundo de la consultoría de recursos humanos, y explorar cómo se construyen en la propia práctica.

-La acción política del lenguaje: La elaboración y uso de conceptos nos muestra su dimensión performativa. Un ejemplo de esto lo encontramos en el concepto de desempleo y de cómo es resemantizado a través de la noción de empleabilidad. Esta categoría, en

166 El refranero español proporciona un extraordinario ejemplo de cómo la visión que se tiene del trabajo, como tortura, como castigo divino, como privilegio, como elemento de dignidad etc, ha variado a lo largo de la historia. De igual manera, el concepto de emprendedor, que como hemos visto trata de asociarse, desde las empresas, con la idea de un prohombre capaz de todo, ha sufrido diversas reformulaciones, a fin de impugnar su dimensión política: el empredeudor, el emperdedor, el lumpenemprendedor, el INEMprendedor (Santos Ortega y Muñoz García, 2014).

última instancia, induce una psicologización de un fenómeno eminentemente político, el desempleo, poniendo el énfasis, en los procesos de explicación y atribución de los comportamientos y situaciones frente al desempleo, en factores fundamentalmente individuales. Así, la idea de empleabilidad, tal y como se usa habitualmente, problematiza al trabajador y asume que es el mercado quien distribuye y organiza armónicamente los recursos disponibles. De la misma manera, el concepto de empleabilidad podría ser resignificado para explicar la falta de capacidad de las empresas para absorber la enorme cantidad de “talento” que se gradúa cada año en las universidades. En este caso, el lenguaje buscaría desplazar la responsabilidad del desempleo de los trabajadores a la ineficacia del tejido empresarial para emplearles. Por lo tanto, cuando utilizamos el concepto intraemprendedor, en el marco de la consultoría de recursos humanos, estamos prescribiendo un *deber ser* del buen trabajador, definido por una actitud de implicación y dedicación a los objetivos de la empresa, que tiene la obligación moral de poner en juego las emociones (motivación, deseos, pasión y compromiso) al servicio de las demandas organizacionales.

El lenguaje es la arena en donde se articulan luchas semánticas: la forma en que la realidad es representada responde a las batallas que se libran por interpretar el mundo¹⁶⁷. Estas luchas se dejan ver en la aparición y desaparición de determinados conceptos que están vinculados a determinadas realidades. Es por esto por lo que, históricamente, cualquier tipo de cambio social ha venido precedido por una serie de significantes, nuevos o resignificados, cuyo objetivo era dar a conocer una realidad que hasta ese momento podía pasar desapercibida para la mayoría. Por ello, las palabras y los conceptos a través de los cuales nos asomamos al mundo tienen siempre un carácter polisémico y abierto que puede ser utilizado para construir realidades diferentes dependiendo de la acepción hegemónica y del momento histórico.

En este contexto de luchas constantes por construir la realidad a través del sentido que le damos a las palabras siempre hay unos discursos dominantes que consiguen imponer su visión sobre la realidad. Estos discursos dominantes tienen una potencial capacidad para trazar una perspectiva que separa lo correcto de lo incorrecto, la verdad de la mentira, lo

167 En unas polémicas declaraciones, la actual presidenta de la Comunidad de Madrid, Isabel Díaz Ayuso, priorizaba la creación de empleo independientemente de si este era de calidad o no: "Yo prefiero un empleo a que no haya empleo. A mí, cuando empiezan a hablar de empleo basura me parece que es ofensivo para el que está deseando tener ese empleo basura que está dando oportunidades para corregir problemas que tenía" (El plural, 2019).

normal de lo anormal, apartando, invisibilizando o incluso problematizando aquellos discursos que se salgan del marco interpretativo elaborado por este grupo dominante. Por tanto, para que el orden social hegemónico se reproduzca y consolide su verdad sobre el mundo, es decir, sus esquemas de clasificación de la realidad, es necesario obviar su carácter arbitrario fruto del lenguaje y el proceso histórico que ha llevado a construir un determinado sentido de la realidad. El objetivo es conseguir que unos intereses particulares se nos presenten como universales. Así, que, cuanto más capital simbólico tenga un agente social¹⁶⁸ más fácil le será imponer su visión de la realidad. Pero no podemos olvidar que la hegemonía de un marco interpretativo es objeto de pugna, y siempre se producen rupturas que permiten a los dominados articular estrategias de resistencia a través de un lenguaje que resignifique el relato “dominante” sobre cualquier hecho social.

Finalmente, debemos añadir que este reconocimiento de la performatividad del lenguaje, de la que partimos en esta investigación, no defiende un ingenuo relativismo negador de la existencia de las cosas. Lo que defendemos es que siempre existen diferentes verdades nunca hay una única verdad, pues, cada una de estas verdades se conforman a través de relaciones políticas. La “verdad” no es algo que se descubre, sino que se hace (Scavino, 2000). El conocimiento de la realidad, como explicó Nietzsche, siempre es imperfecto pues lo hacemos a través de un lenguaje que está impregnado, invariablemente, de sentidos y formas determinadas de ver el mundo. Por lo tanto, conviene tener en cuenta, para cualquier investigación que se lleve a cabo, que conocer la realidad implica, de alguna manera, traducirla.

168 Un ejemplo interesante de esto es el esfuerzo constante que disciplinas como la psicología o la economía hacen por ser clasificadas dentro del marco de las ciencias naturales a fin de otorgarse un mayor prestigio científico y facilitar la legitimación y aceptación de sus discursos. De este modo, muchos economistas presentan su disciplina como un ejercicio científico totalmente despolitizado, muy similar a los modos de proceder de disciplinas como las matemáticas o la física. Es decir, se proyecta una imagen de la disciplina económica como algo fiable, objetivo, donde lo político no tiene ninguna cabida.

CAPÍTULO 5

LAS RACIONALIDADES DE GOBIERNO DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

“La repugnancia a la rutina burocrática y la búsqueda de la flexibilidad han producido nuevas estructuras de poder y control en lugar de crear las condiciones de liberación”.

(Richard Sennet)

Introducción

El sector de la consultoría, como hemos analizado en el capítulo tres, es un ámbito enormemente complejo que ha ido transformándose y evolucionando a lo largo del siglo XX demostrando una gran capacidad de adaptación al medio. Así, desde formas de gestión organizacional más vinculadas al fordismo en sus inicios, sus dinámicas y procesos han ido cambiando hasta consolidar un modelo de trabajo acorde a un contexto laboral fluido donde elementos como la subjetividad o el reconocimiento se vuelven clave en la operación de las diferentes estrategias de disciplinamiento existentes dentro de la consultoría de selección de personal. Por lo tanto, es importante analizar las formas en que la organización consigue hacerse con el consentimiento y la colaboración de sus empleados. En el presente capítulo ahondaremos en las diferentes tecnologías de disciplinamiento y subjetivación (5.1) que hemos identificado durante nuestro trabajo de campo analizando su funcionamiento y los efectos que producen en los consultores expuestos a ellas. Estas estrategias de subjetivación operan conformando subjetividades laborales orientadas a encajar dentro del marco de sentido normativo que se fomenta constantemente desde la consultora y que denominaremos como “el buen consultor”. Este arquetipo de trabajador opera como ideal normativo al que todos los empleados deben aspirar pues, su código moral y su actitud frente al trabajo, son claves para conseguir el éxito como profesional especializado en la selección de personal.

Por otro lado, en la segunda parte de este capítulo abordamos la movilización de mecanismos puramente coactivos (2) que están relacionados, principalmente, con el miedo, la angustia y la incertidumbre en un contexto marcado por la precariedad laboral. Estas tecnologías, coactivas y de control, se combinan entre sí llegando en muchos casos a ser complementarias (Rose, 1999; Serrano Pascual, 2016). Las primeras (1.2) operan de una manera más explícita y se basan en el control, por parte del empleador, de recursos laborales (dominio sobre la estabilidad en el trabajo, la promoción laboral, las condiciones de trabajo) que pueden coaccionar y obligar al trabajador a cumplir con los objetivos gerenciales. Es decir, las estrategias represivas¹⁶⁹ no buscan alcanzar un consenso con los empleados, sino que persiguen la obediencia a través, principalmente, del uso de la coacción y de los incentivos. El miedo al despido, a un deterioro de las condiciones de

169 Estas prácticas son particularmente exitosas en el contexto de precariedad y de degradación del trabajo que caracteriza actualmente a nuestras sociedades (Prieto, 2015).

trabajo, la amenaza de una posible degradación dentro del sistema organizativo y jerárquico de la empresa, son algunos de los factores a partir de los cuales se intensifica esta estrategia disciplinadora¹⁷⁰. En cambio, las estrategias de control (1), que ocupan un mayor espacio en esta investigación, no solo quieren “vencer”, sino que su objetivo es “convencer”, inducir consentimiento. Dichas estrategias operan conduciendo la subjetividad de los trabajadores y tratan de conseguir su implicación y compromiso con el proyecto que la empresa representa. No deja de ser curioso que, en un contexto posfordista, como es el de la consultoría especializada en la selección de personal, que supuestamente funciona de una manera opuesta a los principios fordistas de gestión organizacional, surjan y se consoliden técnicas de control más explícito que, por otro lado, se tornan clave para que dispositivos de gobierno como el de la autonomía sean mucho más productivos. Si como comenta Foucault en *Vigilar y Castigar* (1984) en el siglo XIX se “inventaron” las libertades al mismo tiempo que se creaban todo tipo de instituciones totales dirigidas a “ejercer como contrapunto”; en el contexto actual posfordista, lejos de desaparecer, aquellos métodos de medición y disciplinamiento más explícitos han evolucionado y se combinan con nuevas estrategias de gobierno de los trabajadores más productivas a la hora de disciplinar y controlar a los empleados.

5.1. Las tecnologías de subjetivación del mundo de la consultoría

A la hora de llevar a cabo este análisis, se ha elegido como criterio de diferenciación de las tecnologías de subjetivación la identificación de los recursos de poder que se movilizan, por parte de las organizaciones, para normalizar el comportamiento de los trabajadores y que van más allá de los recursos explícitos que vienen definidos en los términos del contrato laboral (remuneración, promoción en la empresa, etc.). Basándonos en este criterio, podemos identificar cuatro ejes a partir de los cuales se articulan las tecnologías de subjetivación identificadas: la provisión de autonomía como un procedimiento de (auto) sujeción a través de la apelación a la autorresponsabilización, el control de los criterios sobre los que se fundamenta el reconocimiento del desempeño laboral en la organización, la construcción de un relato que despolitiza la relación laboral

¹⁷⁰ Es importante subrayar que las estrategias más coactivas también poseen una interesante capacidad subjetivadora, que suele obviarse pero que existe, fundamental para conseguir un consentimiento más pleno por parte de los consultores.

y promueve adhesión dóxica y, finalmente, la gestión de la docilidad y sujeción de los individuos a la organización a través de la sobreexposición contable de los cuerpos y de la constante rendición de cuentas.

Estos cuatro ejes constituyen dispositivos de subjetivación que orientan la conducta de sus empleados, y conforman marcos explicativos con los que construyen sentido a la realidad y articulan sus morales y sus posibles resistencias. Dichos ejes, por tanto, constituyen la base movilizadora de cada una de las tecnologías de subjetivación identificadas a lo largo de esta investigación.

Con respecto al primer eje, la organización hace de la apelación a la autonomía, en un contexto de marcadas asimetrías de poder, una forma de autodisciplinamiento del trabajador. Sin necesidad de una coacción directa, promueve disposiciones a la autoproblematización, obviando e invisibilizando las relaciones de poder que exponen al empleado ante una notable vulnerabilidad. El fomento de esa supuesta libertad en el trabajo termina por convertirse en una forma de autosujeción que apela a la autorresponsabilización de cada empleado, independientemente de las circunstancias, no dejando lugar para un análisis contextualizado que visibilice las circunstancias individuales y la organización en su conjunto.

Un segundo eje se basa en el control que ejerce la organización sobre los criterios que determinan el *deber ser* y la validación de la valía personal, y, en este marco, el reconocimiento del desempeño laboral en la organización, tanto en términos de resultados concretos, como en términos de la actitud idónea para tener éxito en la empresa. Así, una de las cuestiones centrales en los modos de gestión del trabajo está relacionada con la legitimación pública como “buen trabajador”, esto es, el reconocimiento del valor del trabajo realizado, siendo esta una dimensión que trasciende la cuestión específica de la remuneración. La organización genera toda una serie de indicadores de medición (y vigilancia de los rendimientos del trabajador) definidos y elaborados unilateralmente, no cuestionables, que determinarán si el rendimiento, la actitud y los resultados del trabajo en general son los adecuados. Así mismo, el control que la empresa ejerce sobre los criterios de acceso a premios y, sobre todo, de reconocimiento público, fomentan una disposición a negociar de forma permanente un reconocimiento organizacional, que, en un contexto de competencia muy intensa, se convierte en un mecanismo de autorregulación y autosujeción. Esto facilita los procesos de normalización del empleado en base a la desapropiación de la autoridad y el control para definir al buen trabajo.

El control de estos marcos normativos, por parte de la organización, permite naturalizar determinadas prácticas y diluir el carácter conflictivo de la relación capital/trabajo que podría resultar de la asimetría de poder característica de la relación asalariada. Así, estos dispositivos tienen como consecuencia, entre otras, el aumento de la competitividad entre los consultores, ubicando el conflicto en el seno de las relaciones interpersonales. Esta situación induce una creciente presión para que el consultor adapte su comportamiento a lo que la empresa considera como “óptimo”, al mismo tiempo que promueve un proceso de atomización en el seno de la propia organización que dificulta la articulación de lealtades grupales. Por lo tanto, se genera una tendencia hacia una normalización, descolectivización y subjetivación que facilita el control y fomenta la competitividad.

En tercer lugar, podríamos destacar la eufemización del potencial conflicto político propio de la condición asalariada. La relación mercantil que se establece entre empresario y trabajador ubica al empleado en una relación eminentemente asimétrica que constituye una fuente potencial de conflicto. Sin embargo, dentro del mundo de la consultoría existe un proyecto permanente de invisibilización del frío (y no neutro políticamente) carácter mercantil que vincula a empleadores y empleados a través de la firma de un contrato. En este contexto, juegan un papel clave aquellas tecnologías de subjetivación (como son los *tickets* regalo, el noticiero, etc.), características de los regímenes de disciplinamiento y normalización más contemporáneos, que operan colocando en el centro del poder al "sujeto" del trabajo, anulado en regímenes de gestión organizacional de corte taylorista (Clot, 2009), y que obligan a hacer participar la identidad y valía del trabajador en el juego productivo. Así, a través de dichas estrategias, donde la retórica juega un papel muy importante, la empresa se presenta como un actor que traspasa la dimensión mercantil y que participa en el enriquecimiento y autorrealización de sus empleados, articulando una estrategia en la que todo el mundo sale ganando (*win/win*). La organización, al tiempo que considera cada vez más importante poner en juego la pasión y motivación en el trabajo, produce sujetos que se orienten hacia “metas superiores”, como es la promoción de la autorrealización en el trabajo. Induce la búsqueda constante del reconocimiento entre los empleados como una manera de conquistar la implicación del trabajador y su adhesión a los principios y valores que trata de fomentar, construyendo en el proceso un cierre discursivo que dificulta enormemente la crítica o la visibilización de cualquier tipo de conflicto que exista en el seno de la organización. Cualquier “contrarrelato” que pueda

cuestionar las doxas establecidas será bloqueado, pues amenaza la consecución de una adhesión de los empleados al relato hegemónico promulgado por la empresa.

En cuarto lugar, uno de los elementos más característicos del sector de la consultoría tiene que ver con la sobreexposición y vigilancia constantes a la que son sometidos los consultores, sus cuerpos, sus gestos, sus maneras de expresarse, de moverse, de interactuar, de vestir (dress code), y su rendimiento laboral. A través de diferentes estrategias y tecnologías de subjetivación la organización elimina, prácticamente, cualquier resquicio del que pudieran servirse los consultores para “escapar” o “desconectar” de la intensidad que caracteriza la rutina diaria en el centro de trabajo. Igualmente, los consultores deben de rendir cuentas constantemente y dejar un rastro, tanto de los resultados de su trabajo como de los tiempos y formas en que se ha llevado a cabo, que sea fácilmente trazable por el mánager.

De esta manera, el consultor poco a poco va interiorizando prácticas que le llevan a saberse vigilado en todo momento y a que desarrolle, casi de manera inconsciente, una autovigilancia que facilita el disciplinamiento y la normalización, no solo de su forma de actuar, sino también de su manera de pensar y, sobre todo, de pensarse a sí mismo. De este modo, una práctica de vigilancia disciplinante se transforma en una técnica de autocontrol y autonormalización. Así, y de manera aparentemente contradictoria, el discurso sobre la autonomía y libertad en el trabajo, tan presente en este sector, se coaliga con dinámicas de vigilancia muy intensas que hacen del lugar de trabajo un “Gran Hermano”, y en donde el grupo de pares participa en esta vigilancia permanente y multiforme que fomenta conductas de insolidaridad y de competitividad profunda entre compañeros. Pero, sobre todo, esta organización panóptica de los espacios y el fomento de la rendición de cuentas constante facilitan la normalización de la conducta de los empleados a través de elementos no coactivos que hacen del autocontrol y la autorresponsabilización la herramienta más productiva a la hora de doblegar voluntades y conformar sujetos dóciles “presos”, dentro de un espacio “abierto”, donde la sobreexposición del consultor es prácticamente inevitable.

Veamos, a continuación, algunos de estos dispositivos de control y como cada uno de ellos pone en juego relaciones complejas de sujeción articuladas en torno a los cuatro ejes destacados en líneas anteriores.

5.1.1. La provisión de autonomía como un procedimiento de (auto) sujeción a través de la apelación a la autorresponsabilización:

“Podríamos compararlo con un piano, las teclas están ajustadas de antemano y tú no puedes hacer nada. Ni siquiera debes intentar cambiar el tono de una tecla de un piano IBM, pero lo que sí puedes es, a partir de ahí, tocar rock, jazz o clásica utilizando las teclas afinadas en la forma que tú quieras” (Auber y Gaujelac ,1993: 112).

El verbatim con el que comenzamos este apartado expresa muy bien, a través de una metáfora, el tipo de autonomía que se experimenta habitualmente en el sector de la consultoría de recursos humanos. El marco y las reglas de juego son fijadas y definidas unilateralmente por la organización, de manera que los empleados deben encontrar la forma de adaptarse individualmente para cumplir con los objetivos marcados, y en caso de que no lo logren se problematizará siempre al consultor por no haber sabido hacer uso de esa autonomía para cumplir con lo prescrito. Es decir, la autonomía de la que dispone el consultor es una autonomía enormemente mediada y limitada por un contexto que escapa a su control y por unas relaciones de poder en las que el trabajador ocupa una posición de subordinación. A continuación, abordaremos una serie de estrategias de disciplinamiento orientadas a fomentar una libertad y autonomía que, dado el contexto en el que se desarrolla el trabajo del consultor de selección de personal, operan como dispositivos de subjetivación que facilitan el control de los trabajadores. Por lo tanto, en este apartado vamos a analizar las siguientes tecnologías de subjetivación: los variables, la triangulación del poder, la encrucijada emocional del consultor, la imprevisibilidad y la falta de control de los ritmos.

1.1.1 Variables:

El “variable” se engarza dentro de los nuevos mecanismos de movilización del empleo asalariado que fomentan la implicación del trabajador, su responsabilización, la participación en los objetivos de la empresa y la autorregulación y se asemejan, cada vez más, a las del trabajador autónomo (Riesco Sanz, 2016). El variable o incentivo, que tiene un carácter estrictamente económico y depende de los objetivos logrados por cada consultor individualmente, es otro de los exponentes de los procesos de reformulación del trabajo y de su regulación que muestran como la difuminación y mezcla de las

condiciones laborales estatutarias del trabajador asalariado y autónomo es cada vez más habitual (Riesco Sanz, 2016). El éxito o fracaso en la consecución de los objetivos viene definido por la facturación conseguida por cada empleado a lo largo de todo un cuatrimestre. Es decir, hay unos objetivos marcados que, si se consiguen o se sobrepasan, dan pie a la obtención de dichas variables. Por supuesto, la consecución de estos objetivos está sujeta a múltiples factores que escapan al control del empleado, el tipo de cliente, la dificultad o facilidad de la tarea asignada etc. Esto implica que, en última instancia, y, si no se consiguen los objetivos, se problematice al propio empleado por su no consecución.

Por otro lado, los objetivos marcados por la empresa están ligados al grado de rentabilidad que cada empleado representa en función de su trabajo. Es decir, que todos aquellos empleados que no consigan llegar o sobrepasar los objetivos definidos previamente suponen un “lastre” para una organización que no deja de invocar el elevado coste que esta contratación supone. De esta manera, los objetivos operan como una tecnología que problematiza al empleado al situarle en una posición en la que la responsabilidad por hacer que los números “cuadren” bascula de la organización hacia el propio empleado, y, por otro lado, lo atomiza aislándolo del resto de sus compañeros, excepto para compararse en términos de rentabilidad.

Supongo que no pensareis que el coste que suponéis (los consultores) para la empresa se reduce a vuestro sueldo. La empresa tiene que pagar luego los seguros sociales y más cosas, ósea que, para que seáis rentables tenéis que conseguir los máximos objetivos posibles, si no, la empresa pierde dinero, y esto es así.

(m.m.t)

En última instancia, estas tecnologías reformulan los términos de un contrato moral, en el que el empleador concede el privilegio de optar a un puesto de trabajo en un momento como el actual de crisis del mercado de trabajo y en el que el empleo parece conformarse en nuestros imaginarios como una zona vip a la que no todo el mundo puede acceder (Moruno, 2015). Así, se obvia cualquier tipo de conflicto que pudiera haber entre dos actores cuyas relaciones se han conformado en términos antagónicos, pero que, en esos idearios, se presentan como colaboradores de un proyecto común.

Aquí todos estamos en el mismo barco, nosotros os damos un trabajo y vosotros (los consultores) encontráis candidatos para poder seguir facturando y que esto marcha. Es un win-win que tenemos que fortalecer día a día.

(m.m.t)

Los variables son un ejemplo del proceso a través del cual las organizaciones canalizan la libertad de los empleados. La volatilidad del mercado y sus fluctuaciones, a menudo imprevistas por las empresas, hacen imposible establecer unos parámetros bien definidos a partir de los cuales los trabajadores han de comportarse en cada situación. Por tanto, se espera que el trabajador tenga la capacidad para adaptarse a cada nueva situación y sepa reaccionar de la manera más rentable posible, a pesar de no haberse definido previamente como habría de hacerse. Al mismo tiempo, esta porosidad de los límites en la dimensión organizacional de la empresa afecta, en gran medida, a los horarios. Cada empleado es “libre” para gestionar su tiempo de manera autónoma, aunque no está permitido que, haciendo uso de esa libertad y autonomía, los empleados reduzcan su jornada laboral. Más bien, la flexibilidad horaria se traduce habitualmente en horas extras impagadas ya que, en última instancia, este tipo de comportamiento se convierte en expresión del compromiso moral del trabajador con la empresa. Es una forma de sujeción que utiliza una pseudo libertad articulada a través de un poder sin autoridad (Sennett, 2006).

Los variables son una de las tecnologías de disciplinamiento más útiles y que mejor cumplen su función normalizadora. En primer lugar, esta tecnología atomiza a los trabajadores pues les responsabiliza individualmente de la consecución o no de estos variables. En segundo lugar, al ser un indicador meramente económico cuantitativo, invisibiliza tanto el contexto como las diferentes causas por las que esos objetivos no se han conseguido. En tercer lugar, empuja a los empleados a gestionar su tiempo de manera “autónoma” para conseguir, cueste lo que cueste, dichos objetivos. Finalmente, los objetivos son fijados como el mínimo de facturación al que cada empleado debe llegar para poder ser rentable a la empresa. Este hecho implica que se establezca una especie de contrato moral con los empleados que les obliga a mantener un compromiso ético con la empresa que les “da un puesto de trabajo” al tiempo que los culpa si no se obtienen los beneficios esperados.

1.1.2 La triangulación del poder:

A fin de analizar cómo opera esta tecnología, habría que recordar que se dan dos figuras esenciales para comprender el funcionamiento de cualquier empresa dedicada a la

consultoría: la empresa matriz y la propia consultora. La empresa matriz es la organización que contrata los servicios de la consultora con la esperanza de que pueda aportar soluciones rápidas y eficaces a determinadas problemáticas que pueden surgir con carácter puntual o recurrente. En muchas ocasiones, la empresa matriz es denominada cliente final¹⁷¹ y es el principal objetivo que, a largo plazo, suelen tener los consultores en sus carreras profesionales. Se le denomina cliente final porque el *core* del negocio gira en torno a la producción de un producto o un servicio final. Es decir, son un tipo de compañías cuyo producto, generalmente, es más tangible. Es más fácil sentirte identificado con una empresa que fabrica algo concreto y relativamente bien definido que con una empresa, como son las consultoras, que normalmente “fabrican” bienes inmateriales como información, conocimientos, y que se dedican a ofrecer a las demás empresas un *know how*/saber experto, encarnado en los consultores¹⁷².

Así, el cliente final se presenta ante los consultores como un horizonte mítico, tanto en términos de deseabilidad profesional como de autoridad, asociado con mejores salarios, horarios más flexibles que permiten conciliar la vida familiar y la laboral, menor estrés y, sobre todo, mayor estabilidad y certidumbre a largo plazo. Por lo tanto, el cliente final es deseado precisamente porque proporciona todas aquellas cosas de las que carecen las consultoras, es, de alguna manera, el *alter ego* de la consultora. También es cierto que hay trabajadores que se encuentran satisfechos dentro de la consultoría y no la abandonan jamás; de hecho, consideran que el trabajo en cliente final puede ser rutinario y aburrido. Esto nos comentaba¹⁷³ un empleado del departamento de selección de personal de una de las *Big Four* especializada en servicios de auditoría:

171 No hay que confundir a la empresa matriz con una empresa, que puede ser a su vez una consultora, que desbordada de trabajo contrata los servicios de otra consultora más pequeña. Esto no sería realmente un cliente final. Es muy habitual que determinadas consultoras externalicen parte de sus tareas a otras empresas del mismo tipo, pero especializadas en temas diferentes. En el ámbito de recursos humanos suele ser muy habitual.

172 Una de las inversiones más potentes, en tiempo y dinero, que realizan las consultoras va orientada a la elaboración de programas y prácticas de fidelización de la plantilla. Hay todo un aparato operativo dedicado a conseguir que los valores y objetivos de la compañía permeen en sus trabajadores.

173 En el apéndice de la tesis hemos añadido un casillero tipológico donde explicamos el significado de cada una de las abreviaturas utilizadas para nombrar a los autores de los diferentes verbatims que utilizamos a lo largo de nuestra investigación, especialmente en el presente capítulo y en el 6.

¿A mí es que me va la marcha sabes? A mí me pones en un cliente a hacer todo el rato lo mismo con la misma gente y me matas. Yo necesito acción, sino me aburro.

(f.c.a)

Auspiciada por la enorme competitividad existente entre consultoras que pugnan por ofrecer los servicios más competitivos, la empresa matriz goza de una enorme capacidad para exigir los términos, e incluso en algunos casos el formato, en los que se va a desarrollar el servicio prestado por la consultora. Esto hace más complejas las relaciones de poder y diversifica las fuentes del mismo. Por lo tanto, la consultora se encuentra en una posición de subordinación absoluta respecto del cliente y sus consultores asumen e interiorizan desde el momento en que son contratados un axioma incuestionable: “el cliente siempre lleva la razón”. El consultor debe desarrollar las habilidades oportunas que le permitan satisfacer las necesidades del cliente, a todos los niveles, adaptarse a los cambios repentinos de la demanda y anticipar los posibles cambios que puedan darse para no generar ningún tipo de distorsión o preocupación de cara al servicio que se está dando. Este tipo de dinámicas afectan muy negativamente al trabajador que suele encontrarse desbordado de trabajo y respondiendo, al mismo tiempo, ante dos figuras de autoridad, el cliente y los managers. Ambas figuras detentan un mayor poder y relevancia dentro de cada proyecto.

La figura del cliente encarna, quizás, una de las estrategias de disciplinamiento que mejor cumple su cometido, y no porque esté diseñado objetiva y conscientemente para ello, sino porque la propia lógica que permea a la relación cliente-consultora-consultor fomenta redes de poder asimétricas que afectan notablemente a la libertad y autonomía del empleado. Al cliente se le asegura que el consultor asignado va a enfocarse en sus necesidades de forma prioritaria y por delante de cualquier otra cuestión que puedan tener entre manos, es decir, el consultor siempre estará ahí para resolver cualquier duda o problema que pueda surgir. Sin embargo, este discurso de plena disponibilidad contrasta profundamente con la realidad vivida por el trabajador que debe gestionar, de forma simultánea, las demandas de decenas de clientes que exigen un trato preferente y cuasi artesanal por parte de la persona asignada a su proyecto.

El problema es que a los clientes se les vende una película que no es. Vale que le intentas dedicar tiempo a cada cliente, pero es imposible llegar a todos. Mira, si supieran, con lo que pagan a la consultora, la carga de trabajo que tenemos (los consultores) pondrían el grito en el cielo.

(f.c.t)

El “buen” consultor debe ser capaz de dar prioridad a aquellos proyectos/clientes más rentables, tanto para la consultora como para los propios objetivos del consultor, pero, al mismo tiempo, no puede ni debe desatender las necesidades del resto de clientes. Tiene que ser capaz de organizar su trabajo de la manera más eficiente posible, proyectando siempre una imagen de control, confianza y exclusividad hacia cada uno de los clientes con los que trabaja. Por lo tanto, el consultor se encuentra sometido por una doble vía. En primer lugar, no puede negarse a cumplir con los designios del cliente, pues es la principal figura de autoridad, en ocasiones superior a sus responsables directos. El consultor no debe valorar una petición del cliente, sino que debe centrarse en encontrar la mejor forma de llevarla a cabo, ya que, a pesar de todos los sistemas de medición a los que se enfrentará a final de año, una queja o un reconocimiento positivo por parte del cliente puede tener un gran impacto en el resultado final de su evaluación. En segundo lugar, el consultor está obligado a cumplir con su trabajo independientemente de las circunstancias en las que tenga que desarrollarlo. Cualquier factor externo, como puedan ser la falta de recursos, la falta de tiempo, la falta de previsión por parte de la organización, no son tenidos en cuenta para justificar que un trabajo no se ha realizado en los plazos previstos. Si el cliente no consigue lo que se le prometió será un problema asociado a la incapacidad del consultor para realizar con solvencia su trabajo. El buen consultor debe ser resolutivo y por tanto debe hacer todo lo posible por cumplir con las demandas del cliente; donde otros ven problemas éste debe encontrar retos que reclaman las soluciones más adecuadas. Por supuesto que existen factores que escapan a su control, pero éstos nunca deben ser la excusa para no conseguir lo que se propone.

Por lo tanto, en este contexto, donde los límites horarios se difuminan, donde hay una profunda flexibilización de las tareas y donde existen notables asimetrías de poder, se asientan las condiciones para que el empleado tienda a poner en juego la propia voluntad a fin de cumplir con los mandatos establecidos por el cliente. Generalmente, la consultora sostiene un discurso en el que la autonomía y la responsabilidad se presentan como valores supremos, y se da a entender que depende de la habilidad, el esfuerzo y la

capacidad del consultor el que se puedan resolver los problemas y alcanzar los objetivos marcados. El contexto, al igual que la autoridad del cliente, nunca se debe cuestionar, no es problematizable. Esto conduce a que el consultor tenga que enfrentarse, basándose en esta autonomía que deviene en una fuerte sujeción subjetivadora, a situaciones en las que el cumplir simultáneamente con los objetivos marcados por la consultora para la que trabaja y satisfacer las demandas del cliente están fuera de su control. A lo largo de nuestro trabajo de campo, un consultor, que estaba empleado por una de estas consultoras de reclutamiento y selección de personal, nos comentó que en una ocasión tuvo que quedarse en la oficina en torno a tres horas más de lo que le correspondía para supervisar que las entrevistas finales que el cliente estaba llevando a cabo se desarrollaban correctamente. Al día siguiente aprovechando la reunión semanal con su mánager el trabajador propuso la posibilidad de compensar de alguna manera esas horas realizadas fuera del horario. Sin embargo, el mánager, de manera muy firme, se negó, argumentando que nadie le había obligado a permanecer en la oficina más horas de las que le correspondían. Es decir, desde la perspectiva del gerente, el hecho de haberse quedado hasta tarde en la oficina había sido una decisión autónoma, tomada con total libertad por el consultor, por lo que no había razón ninguna para premiar dicha decisión. Este hecho generó una gran decepción y una profunda frustración en el consultor que sabía que no podía negarse a satisfacer la necesidad del cliente a pesar de que nadie, ni su empresa ni el cliente, le había obligado explícitamente a tomar esa decisión.

Estos procesos de atribución causal interna, vinculados estrechamente con el paradigma del emprendimiento y su visión de los sujetos como empresarios de sí mismos, están muy presentes dentro del sector de la consultoría de recursos humanos.

Al final todo depende de ti ¿sabes? Si le echas más horas pues terminas cumpliendo con los objetivos. De mi equipo los que más horas le echamos terminamos por tener mejores resultados. Se pueden conseguir los objetivos, pero tienes que dedicarle mucho tiempo y no dejar pensar todo el día en los procesos que llevas.

(m.c.f)

Dichos procesos fomentan una mayor competitividad entre compañeros por conseguir aquellos objetivos que parecen imposibles, ya que esto puede traducirse en la obtención del tan ansiado reconocimiento por parte del cliente, pero sobre todo por parte de la consultora.

1.1.3 Encrucijada emocional del consultor:

El trato continuado con el cliente, y la exigencia moral que de este se deriva, tienden a producir una relación de dependencia que influye en que el consultor priorice el cumplimiento de las demandas del cliente por encima de cualquier otro objetivo para obtener el mayor reconocimiento posible por su parte. Esta situación se ve favorecida, aún más si cabe, por el tipo de retórica utilizada por muchos clientes que fomenta el establecimiento de vínculos morales con el consultor. Éste, puede llegar a sentirse impelido a no fallar al cliente, a no decepcionarle y en caso de hacerlo, a vivenciarlo con emociones con fuerte carga movilizadora como puede ser la culpa ante la posible decepción del mentor. Construcciones verbales como: “no me falles, te necesito, confío en ti”, se vuelven en muchas ocasiones armas de doble filo que desplazan la responsabilidad hacia el consultor que hará prácticamente cualquier cosa por no decepcionar a la persona que ha depositado su confianza en que pueda finalizar el trabajo encomendado.

Mira, ¿tú quieres saber por qué somos útiles las consultoras? Mira el año pasado un compañero, que ya se ha ido de esta empresa lógicamente, llevaba desplazado en un cliente vinculado con la banca casi dos años y llega un lunes a trabajar y ve que no tiene ni su mesa ni nada. El chico rayado, lógicamente, busca a su responsable y le pregunta, y le dicen que hable con su empresa, es decir con la consultora donde está contratado, que ya no le necesitan más en ese proyecto. ¡Dos años Tío! Trabajando comprometido en ese cliente y te dicen así de buenas a primeras que estás fuera. Si es que llegas a llevarte bien con la gente del cliente, con lo managers... y es que dos años dan para mucho.... Aparte de que te sacan de un proyecto que has ayudado a montar y en el que te has implicado como el que más. Mira con perdón, pero es una putada, si me pasara a mí no sé lo que hago de verdad...

(m.c.m)

Algo similar sucede en la relación que el consultor de selección de personal mantiene con los candidatos implicados en la multitud de procesos que gestiona simultáneamente. Por lo general, los consultores de este sector tienen que proporcionar un trato cordial, atento y personalizado al candidato y hacer su trabajo lo más rápido posible, cumpliendo con los cánones establecidos, pero sin olvidar el cumplimiento de los objetivos con los que será evaluado. A esto hay que sumarle que las personas que trabajan en recursos humanos

tienden a desarrollar una mayor empatía con el candidato¹⁷⁴, lo que reclama poner en juego un intenso trabajo emocional, y suelen valorar mucho más que otro tipo de consultor que la experiencia del candidato en el proceso de selección sea lo más agradable posible (*candidate experience*). Esta encrucijada de tareas que atraviesa las misiones de los consultores prácticamente a diario les genera un profundo malestar, ya que deben decidir a qué aspecto de su trabajo (mandatos de la consultora, al cliente o al trato exquisito con el candidato) darle prioridad. Así, la consultora, por un lado, exige rapidez y no perder el tiempo (el tiempo es dinero en consultoría), pero, al mismo tiempo, trata de inculcar en sus empleados que el trato a los candidatos debe ser personalizado y de la más alta calidad posible, pues la impresión generada en el candidato puede llegar a tener un impacto importante para la marca que la consultora representa. Esto coloca al consultor en una verdadera encrucijada pues debe ser capaz de mantener un trato cordial y personalizado con el candidato, como demandan los cánones de la consultoría de selección de personal, y ser lo suficientemente ágil para aprovechar el tiempo al máximo de cara a aumentar la facturación. Esta ambivalente presión fomenta el sentimiento de frustración en el consultor que se siente incapaz de cumplir con estas contradictorias demandas laborales, especialmente las vinculada con la gestión emocional de las relaciones humanas.

En la siguiente imagen, extraída de un grupo de trabajo de consultores de selección de personal de la red social “Linkedin”, podemos observar que, utilizando el humor como herramienta de comunicación muy directa, se critica ingeniosamente las condiciones de trabajo que muchos consultores de recursos humanos experimentan en su día a día. El hecho de que este tipo de imágenes, junto a otras que mostraremos más adelante, hayan sido extraídas de una red social con tanta popularidad en el mundo laboral como es LinkedIn, nos ayuda a confirmar que las situaciones de estrés, tensión y malestar, observadas durante nuestro trabajo de campo, son compartidas por un número muy amplio de profesionales de este sector que lo expresan a través de fotografías, comentarios, publicaciones etc. En esta ocasión, se aprovecha una imagen extraída de un

174 Los consultores de recursos humanos tienen un trato continuo con los candidatos de manera que tienen una mayor tendencia que otros consultores de otros campos a desarrollar cierta empatía con su situación, sobre todo porque el vínculo que se establece está relacionado con la búsqueda de empleo, un tema que, como hemos comentado anteriormente, puede llegar a ser extremadamente sensible. Por otro lado, a los consultores de recursos humanos, a través de formaciones y otro tipo de mecanismos, se les enseña que, entre las muchas tareas que implican los recursos humanos, se encuentra la de velar porque el candidato tenga una experiencia satisfactoria, en todos los sentidos, a lo largo del proceso de selección.

cómic del famoso super héroe de Marvel Spiderman para mostrar como a menudo los consultores han de afrontar enormes ambivalencias dilemáticas que les colocan en una situación de una notable vulnerabilidad. En muchas ocasiones, la supuesta autonomía que caracteriza el trabajo de los consultores opera, como analizamos con detalle en esta investigación, controlando y disciplinando a los trabajadores al tiempo que les responsabiliza por no lograr cumplir con unos objetivos que, la mayoría de las veces, están fuera de su alcance. En esta viñeta, el superhéroe representa al consultor que lucha arduamente por contener a las decenas de candidatos que necesitan obtener la confirmación de si su candidatura ha sido seleccionada o descartada mientras que el cliente, que es el actor que decide finalmente sobre la contratación o el descarte de los candidatos, no presta atención a la situación dejándole toda la presión al consultor que actúa como dique de contención para evitar situaciones que puedan resultar molestas para el cliente. Este tipo de situaciones impactan muy negativamente en el trabajador que se que quiere y debe complacer a las dos partes, aunque carece de la capacidad para resolver dicha situación, por lo que debe encontrar soluciones intermedias que le permitan ganar tiempo hasta que el cliente tome una decisión final¹⁷⁵.

Por otro lado, los consultores de selección de personal deben gestionar un aspecto tan delicado y sensible como es hoy en día el de la búsqueda de empleo. El consultor carga con la responsabilidad de presentar como muy atractiva la oferta de trabajo que ofrece el cliente a pesar de que en muchas ocasiones la información disponible es muy reducida. En ocasiones, el consultor tendrá que gestionar y asesorar a personas que teniendo un empleo estable deciden dejarlo para aceptar un nuevo proyecto profesional, con todos los riesgos que esto implica. Recordemos que una buena parte del trabajo del consultor implica vender, directa o indirectamente, tanto los servicios de su propia consultora, de cara al cliente, como los proyectos y las posiciones que busca cubrir, de cara al candidato. En muchas ocasiones esto puede generar importantes conflictos internos que el consultor debe aprender a gestionar para seguir haciendo su trabajo.

175 Consultar Ilustración 1 en el anexo.

Tienes situaciones en las que te sientes mal porque estas mandado a un candidato a una empresa que realmente no sabes cómo es o, mucho peor, sabes que es una mierda, pero tienes que cerrar la posición para factura y tener a todo el mundo contento. Hay veces que, sí que se pasa mal, el trabajo es un tema muy sensible y a veces sabes que la persona está dejando su trabajo por una empresa que no merece la pena, pero no se lo puedes decir.

(f.c.v.)

El buen consultor no debe plantearse si una oferta de trabajo es suficientemente digna, debe orientarse hacia sus objetivos e intentar hacer todo lo posible por conseguirlos, y no debe cuestionar los recursos de los que dispone, sino que tiene que tratar de sacarles el mayor partido posible. Igualmente, el consultor tiene la capacidad de ofrecer nuevas oportunidades profesionales a personas que se encuentran en desempleo. Es decir, un papel central de su trabajo consiste en una adecuada gestión emocional de situaciones sensibles. Aunque se desaconseja la implicación emocional con los candidatos, pues puede generar distorsiones en el trabajo, así como serios conflictos personales, el grado de intensidad que demanda este tipo de actividad, así como el hecho de tratar con personas vinculadas a la búsqueda de empleo, facilitan que el consultor establezca ciertos vínculos emocionales con el candidato que pueden llevarle a experimentar malestar sobre todo por no poder dedicarle el tiempo que consideran necesario. La consultoría reclama que el empleado sea capaz de realizar un trabajo adecuado, a través de un trato más personalizado, como lo haría el antiguo artesano, pero el consultor sabe que es imposible. Esto le comentaba la Manager del equipo especializado en perfiles tecnológicos de una consultora de selección de personal a un subordinado.

En este negocio uno no puede perder el tiempo. Mira una entrevista telefónica tiene que ser un filtro rápido que no puede durar más de 10/15 minutos, si el candidato te encaja, y 5 minutos si ves que no te vale. El tiempo es dinero en consultoría.

(f.m.t)

Este tipo de situaciones generan importantes malestares. Muchos de los consultores entrevistados nos comentaron la inquietud que les genera lidiar con situaciones en las que, durante los primeros minutos de la entrevista, normalmente telefónica en este caso, consideran que el candidato no es válido para la posición y deben poner fin a la conversación lo antes posible, pero sin que el candidato sea consciente de que ha sido descartado. Este tipo de situaciones complejas en la que los consultores tienen que enfrentarse a encrucijadas emocionales respecto a un tema tan delicado como es la

búsqueda de empleo, tienen un notable impacto en unos profesionales a los que se les exige ser capaces de gestionar trabajo sin que este tipo de situaciones afecten a su rendimiento. Todas estas dinámicas provocan un profundo desgaste emocional en el consultor que debe establecer unos límites, entre darle el mejor trato posible al candidato y conseguir sus objetivos, que no están marcados previamente por la empresa, fomentando una autorresponsabilización muy marcada ante situaciones que, a pesar de las exigencias, escapan a su control (Serrano, Crespo y Martín, 2013).

1.1.4 La imprevisibilidad y la falta de control de los ritmos: el pico de trabajo:

Tal y como hemos comentado anteriormente el objetivo de la consultora es satisfacer las necesidades del cliente, cumplir con sus demandas, resolver los problemas que puedan surgir y, todo ello, aportando el máximo valor posible al proceso. El siguiente verbatim refleja el comentario de un cliente del sector de Marketing a un consultor de recursos humanos en relación con unos retrasos que se habían dado en el proceso de selección a causa de la situación de algunos candidatos:

“Ya, pero para eso estáis vosotros, para darme soluciones no problemas... los problemas ya los traigo yo de casa”.

(m.c.m)

La colaboración entre estos dos actores, cliente y consultora se articula a través de proyectos que, por lo general, tienen un carácter finito y cuya duración es determinada por el cliente. Los proyectos son, como se denomina en algunos ámbitos de la consultoría, la “gasolina” que hace que el sector no se detenga y siga funcionando. De hecho, la falta de proyectos, que puede darse en un momento dado, es un hecho temido por los consultores, pues ralentiza la actividad de la consultora y hace peligrar los puestos de trabajo de los empleados que pueden quedar desasignados. Por lo general, la venta de un proyecto consiste en una serie de fases, que son asociadas a porcentajes, y que ejemplifican el nivel de probabilidad de que un proyecto sea vendido. Así, un proyecto/oportunidad de negocio que esté en un 30% indica que está lejos de “cerrarse”, mientras que un proyecto que rebasa el 80% está muy cerca de ser vendido. La venta de los proyectos suele ser un proceso arduo y largo en el que diferentes consultoras compiten por ser las elegidas para gestionar dicho proyecto. El grado de imprevisibilidad que rodea

a estos procedimientos es muy alto, algunos pueden llevar meses hasta que el cliente decide que consultora lo gestionará y otros pueden darse de manera más ágil y resolverse en cuestión de semanas¹⁷⁶. Tal y como comentaba una Mánager que gestionada un equipo de reclutadores especializados en la selección de perfiles tecnológicos:

“para tener éxito en esta empresa tienes que sentirte a gusto en la incertidumbre, tienes que desarrollar la capacidad de gestionar la incertidumbre, si no estas perdido”

(m.m.t.)

Esto lleva a situaciones en las que, de forma imprevisible, un proyecto con el que no se contaba se consigue ganar, lo que implica que los consultores tengan que adaptarse rápidamente para poder responder a las fechas, que se habían marcado previamente, generando una enorme presión y carga en el trabajo. La presión generada en estos casos implica un gran malestar dentro de los equipos que asumen que este tipo de cambios repentinos es parte de su rutina de trabajo. Un consultor del departamento de selección de personal de una consultora tecnológica comentaba:

“Este es nuestro pan de cada día. Vivimos al límite. Sabes cómo empieza la semana, pero nunca como acaba o cuando acaba, es una locura”.

(f.c.t)

El concepto “pico de trabajo”, tan habitual en este sector, define a la perfección la imprevisibilidad del negocio y la regla inamovible de que hay que dar respuesta, pase lo que pase, a lo que el cliente demanda. Los picos de trabajo suelen ser periodos de tiempo en los que la carga de trabajo aumenta considerablemente porque los plazos impuestos están llegando a su fin y hay que tener el trabajo realizado. Esto genera situaciones de mayor estrés y mayor intensificación del trabajo de lo habitual. De hecho, dependiendo del ámbito, hay determinados periodos del año marcados en el calendario en los que llegará una mayor demanda proveniente de los clientes. En el caso de las consultoras especializadas en auditoría es habitual que, en determinados periodos, los horarios se amplíen hasta altas horas de la madrugada porque hay que conseguir finalizar el trabajo

¹⁷⁶ Normalmente cuando un cliente ha trabajado anteriormente con una consultora cuyo trabajo ha sido satisfactorio los trámites suelen acelerarse. Las relaciones interpersonales también juegan un papel clave en esta fase, ya que en muchas ocasiones es la buena relación que existe entre ejecutivos de ambos sectores lo que lleva a que se termine cerrando un acuerdo de colaboración para un proyecto.

antes de que acabe el año. Por otro lado, las empresas de consultoría tecnológica, si bien no tienen tan marcadas las fechas como en el caso de las auditoras, muchas veces trabajan a contra reloj para entregar el software encargado por el cliente en la fecha señalada. Recordemos que el no entregar el servicio finalizado en plazo puede acarrear penalizaciones económicas y simbólicas (de prestigio) para la consultora. Durante los últimos años se ha vuelto cada vez más habitual, y así nos lo confirman los propios consultores, que los ritmos de trabajo asociados a los denominados picos de trabajo dejen de ser una excepción y pasen a ser cada vez más el ritmo habitual con el que encaran su trabajo durante prácticamente todo el año. Esto nos comentaba una consultora de Recursos humanos especializada en la selección y evaluación de perfiles farmacéuticos:

“Yo cuando entré aquí, pues si se trabajaba mucho y tal, a ver esto es consultoría el que entra aquí sabe lo que hay, pero la carga de trabajo tenía cierto reparto a lo largo del año. Ósea, había meses muy duros, y te digo muy duros de llegar a currar a las 09:00 y no levantarte de la silla hasta las 10:00 de la noche, pero luego tenías ciertos días o semanas que eran algo más tranquilas ¿sabes? Ahora vivimos en un pico de trabajo constante. Es verdad que por ejemplo la gente ya no se queda hasta las tantas como me tocó a mí en su día, que alguno hay, pero no suele ser la norma, pero la carga de trabajo se mantiene igual de alta casi todo el año y a veces eso se hace muy cuesta arriba”.

(m.c.f)

La generalización de la dinámica del pico de trabajo al resto del año implica que el estrés, tensión, intensificación y alta competitividad se prolonguen a lo largo de todo el año multiplicando los efectos nocivos que este tipo de situaciones suelen tener para los consultores. Cada vez se trabaja más horas y de manera más intensa. Generalmente, durante estos periodos de tiempo, la empresa no proporciona un mayor número de recursos a los consultores ni compensa el esfuerzo realizado, ya que se entiende que es una situación sobrevenida, a pesar de que cada vez es más recurrente, de la que todos se deben hacer cargo, de lo contrario aquellos compañeros comprometidos con la organización verán aumentada su carga de trabajo por culpa de los compañeros insolidarios. La ilustración 2, que encontramos en el anexo, igualmente extraída como la anterior de la red social LinkedIn, de nuevo, en clave irónica, intenta reflejar las situaciones de enorme estrés que van asociadas a la rutina laboral del “Recruiter”. Vemos como una madre sostiene a su bebé, que representa al especialista en selección, en los

brazos mientras le da una bebida energética¹⁷⁷, en lugar de un biberón, para que tenga fuerzas y energía para afrontar el trabajo que le espera como especialista en reclutamiento. De esta manera, a través de una escena humorística, se intenta expresar la intensificación del trabajo que experimentan los consultores habitualmente en una relación despolitizada que enmascara y dulcifica su naturaleza opresora. Es interesante que en la imagen no se habla de que el reclutador se esté preparando para una situación puntual que pudiera demandar un mayor esfuerzo por su parte, sino que se asume como parte de la idiosincrasia del consultor el tener que afrontar condiciones de trabajo muy intensas en las que deberá de trabajar largas jornadas a un ritmo muy alto. Así, la responsabilidad de estos picos de trabajo suele desplazarse fuera de la organización, enfocándola hacia el mercado o los propios clientes, de manera que se intenta diluir cualquier tipo de responsabilidad que pudiera tener la consultora. Este esfuerzo adicional que se exige a los consultores se convierte muchas veces en expresión de profesionalidad y compromiso con la organización. El trabajar desde casa puede ser interpretado por parte de algunos consultores como un acto de rebeldía ante el mandato no explícito y eufemizado de trabajar en la oficina más horas.

“Yo no soy como otros compañeros que se quedan aquí hasta las tantas, yo me llevo el portátil a casa y trabajo desde allí, ya que tengo que trabajar si o si pues por lo menos lo hago más tranquilo desde mi casa”.

(m.c.t)

Este testimonio de un consultor evidencia la manera en que los marcos de significado establecidos por la organización tienden a naturalizarse dificultando su cuestionamiento. En este caso, observamos como no hay una crítica a la situación del pico de trabajo en términos de responsabilizar a la empresa o tratar de argumentar que, aunque debas extender tu jornada laboral por decisión propia, decides no hacerlo e irte a casa. Al fin y al cabo, un pico de trabajo, que es otra forma de denominar la intensificación del trabajo tan presente en el ámbito de la consultoría, no sería tal si se incrementara el número de empleados disponibles dedicados a realizar dichas tareas. En el caso del anterior verbatim, el consultor no cuestiona y da como evidente el trabajar más tiempo, en tanto en cuanto

177 La propia bebida que sostiene la madre es especialmente conocida por su capacidad para “activar” a las personas que deciden tomarla.

es lo que ha vivido siempre. Por tanto, decide individualmente, sin implicar la acción consensuada con sus compañeros, que continuará desarrollando su trabajo desde casa, asumiendo este acto como un gesto de rebeldía ante la recomendación de la empresa de trabajar desde la oficina. En un principio podría parecer que es el consultor el que autónomamente decide seguir trabajando desde casa, pero no podemos obviar todo el entramado de relaciones de poder que envuelven una decisión como ésta, que es una muestra más de la capacidad subjetivadora de determinados mecanismos de disciplinamiento presentes en el campo de la consultoría de recursos humanos. Se trata de expresiones de resistencia que más que cuestionar estas dinámicas políticas de la organización, las refuerzan. Muy en la línea con los principios del paradigma del emprendimiento y del sistema de la flexiseguridad, el trabajador no se plantea optar por mecanismos de defensa colectivos, sino que asume el escaso control que tiene sobre unas circunstancias que no son cuestionables y busca en la acción individual una salida que reduzca el impacto de tales dinámicas.

5.1.2. El control de los criterios sobre los que se fundamenta el reconocimiento del desempeño laboral en la organización:

Las tecnologías que pertenecen a este segundo eje se encargan de definir los criterios en base a los que se va a otorgar el reconocimiento por el trabajo, la actitud o, los resultados. A través de estas tecnologías de subjetivación la organización define los diferentes procesos y sistemas que, en última instancia, clasificaran al consultor como el buen, o, el mal trabajador, con todas las implicaciones que esto conlleva. Se trata de un contexto en donde el reconocimiento, no solo de los supervisores sino también y sobre todo de los compañeros, son fundamentales para configurar la subjetividad y la autoestima del consultor. Así, si un consultor pretende alcanzar los premios y las gratificaciones que la consultora ofrece deberá ahormarse a los cauces definidos previamente por ella; en caso de no hacerlo quedará desplazado de la capacidad de acceder a toda una batería de sistemas de reconocimiento, afectando muy negativamente al consultor que tenderá a problematizarse. El ranking, por ejemplo, tiene una notable capacidad para atomizar a los empleados y fomentar un ambiente de alta competitividad interpersonal por alcanzar determinados reconocimientos. La evaluación 360° sitúa al consultor en una posición en la que es consciente de que debe conquistar el reconocimiento de compañeros y

responsables por igual, pues serán los encargados de juzgar su rendimiento y su trabajo en general. Algo muy parecido ocurre con la encuesta de satisfacción del candidato, la entrevista de evaluación del rendimiento o la campana de Gauss, todos ellos mecanismos que, de formas distintas, están orientados a determinar si el consultor es, o no, merecedor de reconocimiento del resto de consultores.

1.2.1 El ranking:

El ranking “élite productiva”

En primer lugar, nos encontramos con el ranking que hemos denominado “élite productiva”. Este ranking se genera con los resultados aportados por los consultores durante todo el mes y se diseña de acuerdo con la facturación conseguida por cada consultor. Así, el ranking aparece ordenado en una escala de 1 a 10 en orden descendente. Todos aquellos consultores que no hayan conseguido una facturación suficiente para estar entre esos 10 mejores consultores no aparecen en el ranking, lo que convierte a ese top ten en un lugar privilegiado y exclusivo dentro de la empresa que visibiliza y recompensa a sus mejores trabajadores. El ranking tiene, en este caso, una doble función. Por un lado, categoriza, clasifica y visibiliza a los consultores que aparecen, pero, sobre todo, a los que no aparecen en él, y, por otro lado, evalúa, al mismo tiempo que fomenta, que el conjunto de los empleados se autoevalúe. De esta manera, el ranking es una de las herramientas más eficaces para conseguir fomentar la competitividad entre los empleados ya que es accesible a todos los trabajadores y permite al trabajador vigilar en todo momento su rendimiento.

Reconozco que quedar de los 5 primeros en el ranking es muy satisfactorio y no ya por los premios y estas cosas, sino que se agradece que se te reconozca el trabajo y ver que has sido de los mejores. En este sector pocas veces se te reconoce lo que haces en general es un sector bastante machacón.

(f.c.i)

La posibilidad de ser reconocido como uno de los mejores consultores de la empresa actúa como un elemento movilizador del rendimiento del trabajador. Los empleados son conscientes de la arbitrariedad en los criterios de establecimiento del ranking, pero éste actúa como un elemento diferenciador que les motiva a ocupar buenas posiciones en términos comparativos.

El ranking “evaluador/medidor”

En segundo lugar, tenemos el ranking que hemos denominado: Evaluador/medidor. Este segundo ranking tiene una doble función, ya que, por un lado, ordena de mejor a peor a los consultores dentro de un mismo departamento en función del volumen de trabajo realizado y, por otro lado, los ordena, igualmente, pero de acuerdo con la facturación lograda por cada uno individualmente. Por lo tanto, este segundo ranking está formado por uno más general en el que se mide la facturación lograda por cada uno de los miembros del departamento en cuestión, y, por otro lado, toda una serie de mini rankings que miden otros elementos además de la facturación como son las llamadas, entrevistas a candidatos, número de entrevistas con los clientes etc. Este segundo ranking se diferencia del primero en que la información reflejada es accesible a todos los consultores del departamento y va cambiando en función del aumento o disminución que se van haciendo en los datos a tiempo real. Por lo tanto, cada empleado es incitado a interiorizar una disposición a comparar de forma constante sus rendimientos con los de sus compañeros, lo que genera una atmósfera de intensa competitividad al tiempo que presiona al propio consultor a aumentar la intensidad de su trabajo si los resultados que está consiguiendo no son todo lo buenos que deberían. Por lo tanto, este ranking mide, al mismo tiempo que evalúa, pero, sobre todo, normaliza.

A mi cuando entré aquí no me pasaba tanto la verdad, pero con el tiempo de las primeras cosas que hago cuando enciendo el ordenador es revisar en que posición estoy respecto de mis compañeros. Y la verdad que si estoy arriba me tranquiliza, pero verte por la zona de abajo me genera ansiedad porque, aunque se que estoy trabajando bien si no llego no vale de nada

(f.c.t)

De esta manera, el ranking “evaluador/medidor” opera midiendo muchos más elementos aparte del económico y se elabora en tiempo real, empujando a los empleados a autoinspeccionarse y autojuzgarse constantemente a través de los datos. Aquellos trabajadores que consiguen mejores posiciones en dicho ranking se convierten en modelos a imitar, siendo promocionados por la empresa, al tiempo que facilita (y legítima) que los demás empleados se problematicen a sí mismos por no conseguir unos números mejores o iguales a los de sus compañeros. Este hecho puede generar estrés ya

que, aunque el dato más importante es el de facturación, cuando no se consigue llegar a los objetivos marcados, estos micro-datos actúan como indicador de las causas, individuales o situacionales, de este inadecuado rendimiento¹⁷⁸. De esta manera, quedan fuera de la mirada escrutadora todos aquellos factores (clientes que cancelan un servicio, ausencia del trabajo por enfermedad temporal, cambios en la estructura de la organización, demandas desajustadas por parte del cliente/organización; etc.) que no están relacionados con un locus interno de control y que suelen ser en muchas ocasiones determinantes para la consecución de los objetivos¹⁷⁹.

A pesar de la abundancia de discursos, sobre todo provenientes de las nuevas escuelas de management, que aseguran haber roto con prácticas racionalizadoras basadas en los fríos números, estas se mantienen activas y juegan un papel muy relevante en la toma de decisiones por parte de la organización, al tiempo que funcionan como herramientas con capacidad de subjetivación.

1.2.2 Evaluación 360°:

La evaluación 360¹⁸⁰ es una técnica o mecanismo de evaluación del rendimiento del trabajador cuyo objetivo es promover el desarrollo de su desempeño profesional durante un determinado periodo de tiempo. Normalmente esta evaluación se produce anualmente, y aborda diferentes aspectos del trabajo y rendimiento del consultor, pero siempre orientada hacia la evaluación de las competencias. Los resultados obtenidos tras este proceso serán claves para las decisiones e incentivos de la organización en cuanto a despidos, promociones, reconocimientos de todo tipo, subidas salariales etc. En

¹⁷⁸Estos medidores de rendimiento se denominan KPIs (Key Performance Indicator, Indicadores clave de rendimiento).

¹⁷⁹ Hay que añadir que este ranking es el principal elemento que utiliza el mánager para elaborar los informes en base al rendimiento de cada consultor, así como para justificar despidos, castigos, aumentos salariales, etc.

¹⁸⁰ Existen variaciones de esta evaluación y matices a la hora de ejecutarla. El ejemplo que aquí proponemos es el más común y el que nos hemos encontrado en las empresas estudiadas.

definitiva, es un proceso de gran relevancia a nivel interno pues determina si el rendimiento del empleado ha sido el esperado¹⁸¹.

Yo siempre me pongo muy nerviosa con estas cosas. Es un poco donde haces balance de todo tu año y dependiendo de la valoración pueste te puede ir bien o todo lo contrario.

(f.c.i)

La originalidad de este método de evaluación reside en que, además de al mánager, involucra a diferentes personas con las que el evaluado ha tenido la oportunidad de trabajar en mayor o menor medida. Por eso se denomina evaluación 360° ya que abarcaría todos los niveles posibles de evaluación: compañeros, supervisores y la autoevaluación que el consultor se hace a sí mismo. Así, encontramos cuatro puntos que van dirigidos a normalizar subjetividades, y que suelen tratarse en este tipo de ejercicios: la medida del rendimiento del empleado, la evaluación de sus competencias, tanto las que tiene como aquellas de las que carece y sería necesario adquirir, la elaboración, en base a los dos puntos anteriores, de un plan de formación individualizado y, finalmente, la definición de un plan de carrera que el empleado deberá seguir para poder ir alcanzando los objetivos marcados en la entrevista con el mánager.

Antes de que comience el proceso de evaluación, los empleados reciben un correo electrónico desde el departamento de recursos indicándoles que está abierto el plazo para realizar dicha evaluación y que podrán acceder a ella a través un enlace incluido en el correo. Este mail consta también de una explicación detallada del funcionamiento de dicha evaluación y de los pasos que deberán seguir para completarla. En primer lugar, está la autoevaluación del consultor, consistente en un informe que el propio empleado

181 Este tipo de técnicas se enmarcan dentro de lo que suele denominarse “evaluación y gestión del desempeño”; y es un proceso a través del cual la organización es capaz de evaluar las actitudes, los comportamientos, el rendimiento y los resultados de cada trabajador a lo largo de un periodo determinado de tiempo. El objetivo, según lo plantean las organizaciones estudiadas, es medir la productividad demostrada por el empleado y, en caso de que sea posible, identificar la mejor manera de que pueda mejorar. A partir de los resultados obtenidos por parte de cada uno de los empleados se establecen comparaciones entre aquellos empleados que muestren diferencias significativas en su rendimiento (Blanco Prieto, 2007). Pero también, como veremos a continuación, este tipo de procedimientos sirven para establecer una comunicación más fluida entre el mánager y su equipo, subrayar cuáles son aquellas competencias que la compañía tiende a fomentar y para ampliar el grado de compromiso desarrollado por el empleado.

elabora, desde su propio punto de vista, que contiene una serie de cuestiones relacionadas con el rendimiento mostrado a lo largo del año, el cumplimiento de los objetivos y las posibles áreas de mejora que considera necesarias para su futuro próximo. En segundo lugar, el consultor debe seleccionar a tres compañeros, dentro de una amplia lista de nombres que se ha compartido previamente, que cumplimentarán también un documento para evaluar al consultor en cuestión. Así, finalmente, estos resultados se harán llegar al mánager para que evalúe conjuntamente ambos informes y pueda extraer sus propias conclusiones.

El documento que cada consultor tiene que completar para la evaluación está dividido en tres partes, orientadas a ponderar determinados aspectos, generalmente cualitativos/competenciales, sobre los que se pretende obtener información. La primera parte consiste en describir los objetivos que se fijaron entre el mánager y el consultor en la anterior evaluación y los objetivos que, desde el punto de vista del empleado, han sido cumplidos. Para ello el consultor debe aportar ejemplos y detalles que demuestren la consecución de dichos objetivos. En la segunda parte, el consultor debe indicar con un número entre el 1 (poco) y el 5 (mucho) en qué grado ha desarrollado una serie de competencias. Normalmente, suelen evaluarse entre 7 y 10 items que se consideran fundamentales para lograr el éxito profesional dentro de la organización. Posteriormente el consultor debe justificar esta elección con ejemplos reales que muestren situaciones en las que se demuestre la utilización de dichas competencias. La tercera parte tiene que ver con lo que comúnmente se denomina “desarrollo de carrera”, que, básicamente, hace referencia a aquellos aspectos que el consultor debe mejorar para que su rendimiento evolucione positivamente a lo largo del próximo año. En este caso suelen indicarse 4 items que el consultor debe completar: fortalezas y activos, puntos de mejora y desarrollo, estrategias para que el empleado mejore y una pregunta final en la que el consultor deberá desarrollar en unas pocas líneas como considera que ha sido su evolución en función del rol desempeñado dentro de la compañía. Finalmente, a modo de resumen, el trabajador deberá indicar, al final de cada una de las partes completadas, una puntuación que valore su rendimiento en cada una de las áreas tratadas, siendo 1 (muy bajo) y 5 (muy alto).

En la segunda fase de este proceso, el mánager cumplimenta un documento similar y valora el rendimiento del consultor evaluado. Así, posteriormente, revisará los otros dos documentos, el de autoevaluación y el de la evaluación de terceros, y organizará una reunión entre el conjunto de los managers de los diferentes equipos para discutir

detalladamente el caso de cada consultor de manera individual. El hecho de incorporar, para esta evaluación, a un número amplio de personas que ocupan posiciones diferentes dentro de la jerarquía de la organización suele justificarse aludiendo a su carácter horizontal, neutro y desjerarquizado. Este formato “circular” de la propia evaluación es presentado como una forma democrática y objetiva de evaluar el rendimiento de los consultores. A través de esta supuesta transversalidad que ofrece la evaluación 360°, el evaluador tendría acceso a un número amplio de perspectivas que supuestamente propiciarían una evaluación menos sesgada. Así, los términos de la relación con el mánager, que podría distorsionar la evaluación de una u otra manera, no tendrán tanta influencia en el resultado final. Pero este tipo de mecanismo tiene otro tipo de efectos subjetivadores que conviene analizar. Un aspecto realmente interesante de este la evaluación 360° es que fomenta que el consultor adquiera conciencia de que su comportamiento, su actitud y su desempeño profesional pueden ser potencialmente objeto de observación y escrutinio por cualquier persona, dentro del departamento, en cualquier momento. Los compañeros, que podrían actuar como un apoyo central a la hora de articular mecanismos de resistencia contra las tecnologías de subjetivación o como aliviaderos ante las habituales situaciones de estrés que viven los consultores, se transforman así en potenciales agentes panópticos, posibilitando una red de poder más amplia y efectiva en el proceso de producción de subjetividades dóciles. Así, estas dinámicas de vigilancia de pares y criterios de evaluación pueden generar situaciones de desconfianza y una mayor tensión entre los propios consultores lo que, junto con la propia distribución espacial, aumentan el grado de exposición al que están sometidos. Una consultora especializada en la selección de perfiles industriales aludía de esta manera a estos mecanismos difusos de organización del control:

“Mira aquí uno nunca sabes con quién está tratando, quiero decir, que tu imagínate que por lo que sea no te llevas bien con fulanito o que en un momento dado tuviste algún problema, pues quien sabe si te evaluará en un futuro. Es un poco estresante porque te puedes volver paranoico ¿sabes? Porque a tu jefa la tienes ahí y puedes incluso saber dónde está y tal, pero cuando sabes que la evaluación es 360° pues nunca sabes... y empiezas a rallarte recordando situaciones de si lo hice bien o no.”.

(f.c.i)

Por otro lado, los mecanismos de autoevaluación fomentan una autoconciencia y autoescrutinio constante, mucho más sistematizados, que intensificará la normalización de sus comportamientos hacia los parámetros marcados por la consultora.

Cuando estás ahí en frente de tu manager te empiezan a entrar muchas dudas y te parece que hay muchas cosas que haces mal. Es como que te sientes muy inseguro y muchas veces terminas por darte una valoración peor por lo que puedan decirte.

(f.c.m)

Hay todo un contexto, facilitado por este tipo de tecnologías de subjetivación, que orienta la mirada del consultor desde fuera hacia dentro, hacia uno mismo, reduciendo las posibilidades de desarrollar cierto “distanciamiento crítico” frente a una realidad laboral inmediata, caracterizada por una serie de elementos estructurales que escapan a su control y que, por lo general, impone la organización. En el documento que los consultores tienen que completar en este ejercicio de rendición de cuentas, no se encuentran preguntas que permitan cuestionar a la consultora, como podrían ser: ¿Qué crees que la organización ha hecho mal para que no hayas cumplido los objetivos? ¿Consideras que las competencias o actitudes fomentadas desde la empresa son correctas, o son justas, o están definidas con suficiente claridad? En cambio, sí que existen un abanico amplio de preguntas que tienden a individualizar la evaluación problematizando siempre la mentalidad, actitud, esfuerzo del consultor convirtiéndose en elementos explicativos para cualquier rendimiento negativo que se pueda llegar a tener.

1.2.3 La campana de Gauss:

La campana de Gauss se utiliza, dentro del mundo de la consultoría especializada en la selección de personal, para evaluar el rendimiento del consultor en base a una serie de porcentajes que reflejan el trabajo realizado y permite la comparación con el resto de los miembros del equipo. Estos porcentajes son una información que no se comparte con los consultores evaluados, el empleado solo tiene acceso al resultado final, positivo o negativo, lo que fomenta ansiedad, incertidumbre y desconfianza, entre los consultores, ante unos criterios de evaluación y un marco interpretativo impuestos unilateralmente por la organización. De esta manera, la campana de Gauss es una herramienta muy útil que posibilita y obliga al manager a reflejar en una distribución estadística los resultados de

las evaluaciones comentadas anteriormente. Es por esto por lo que se le denomina también curva forzada, ya que obliga necesariamente a colocar a cada una de las personas en un lugar distinto de la distribución. Así, el lugar ocupado por cada consultor dentro de la distribución ya sea en el medio, por encima de la media o por debajo de ésta, permitirá al supervisor valorar gradual y comparativamente el desempeño que ha tenido cada uno de los miembros del equipo en base a un porcentaje concreto. Esta obligatoriedad de colocar a cada consultor en los diferentes lugares de la curva ha generado muchas críticas en la literatura managerial, ya que, independientemente de si el rendimiento ha sido mejor o peor, las posiciones son siempre relativas al umbral medio y siempre debe de haber alguien que esté por encima de la media al igual que alguien que esté por debajo de la media o en el medio de la curva. Este hecho puede generar un notable conflicto personal en el mánager que, aun considerando que nadie ha tenido un rendimiento por encima de la media o por debajo, está obligado a cumplir con este procedimiento de desigual distribución. De esta manera, la campana de Gaus es una herramienta que tiende a limitar notablemente la capacidad de acción y decisión del mánager haciendo que éste pueda (y deba) decidir, pero dentro de un marco excesivamente limitante con todo lo que ello implica.

Paradójicamente, la distribución forzada también puede interpretarse como una técnica que facilita enormemente la labor del evaluador al limitar su acción. La obligatoriedad de la distribución puede servir para justificar aquellas evaluaciones más negativas, reduciendo al mínimo cualquier conflicto personal que pudiera surgir como resultado de colocar a un consultor en una mala posición que pudiera derivar en un despido. Al fin y al cabo, el mánager estaría obligado a colocar a los consultores de manera desigual a lo largo de la curva, aunque no esté de acuerdo. Por otro lado, este tipo de mecanismos de disciplinamiento tiende a intensificar la competencia al establecer un criterio medio de evaluación mediante el cual unos quedarán dentro y otros quedarán fuera a pesar de que su rendimiento haya sido el correcto.

Aquí sabes que siempre hay alguien que va a pringar, y no siempre es porque no has trabajado bien, pero, mira, en nuestro equipo, hay un nivel muy alto y muchas veces hacer un cuatrimestre bueno no es suficiente porque si yo y el otro han doblado la facturación, pues, al final, alguien tiene que cargar con una mala nota. Y quieras que no pues te esto te hace ir a topo siempre porque en cualquier momento puedes ser tu el que se queda pero que los demás y nadie quiere eso.

(f.c.v)

Un buen rendimiento del conjunto del equipo no impide que alguien se quede por debajo de la media; siempre tiene que haber personas en cada uno de los puntos de la distribución. Por lo tanto, al igual que el ranking, los variables y demás tecnologías de subjetivación, la curva forzada fomenta la interiorización, por parte de los consultores, de un espíritu competitivo que dificulta la creación de lazos de solidaridad y cohesión, ya que, el buen rendimiento de un compañero puede significar el desplazamiento de otro fuera de la curva. Este tipo de situaciones de alta competitividad, que son muy habituales en el día a día de organizaciones posfordistas como las consultoras especializadas en la selección de personal, colocan una vez más al consultor en una encrucijada, pues inhiben una opción para combatir los altos niveles de estrés y de exigencia al que están expuestos a diario basados en promover la solidaridad intragrupal. Al mismo tiempo que el consultor tiene que desarrollar lazos afectivos con sus compañeros, debe competir intensamente con ellos adaptando su forma de actuar a las demandas de la empresa. Por lo tanto, la campana de Gauss, junto con una gestión organizacional orientada a objetivos, tiende a individualizar y atomizar la relación laboral de los consultores y a infundirles el miedo a ser desplazados fuera de la distribución estadística.

1.2.4 La encuesta de satisfacción del candidato:

En la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal existe un tercer elemento de producción de subjetividades dóciles, además del cliente y la propia consultora, que no se encuentra en otros ámbitos de la consultoría, en donde domina un ejercicio triangular del poder que sitúa al empleado en una posición ambivalente entre la demanda del cliente y las obligaciones impuestas por la consultora. Este tercer elemento es el candidato. En la consultoría de selección de personal, el candidato puede actuar como una figura más de autoridad, al igual que el cliente y la consultora, actuando como un elemento disciplinario realmente exitoso. Por ello, el consultor, además de lidiar con las expectativas del cliente y con los parámetros y formas establecidos por su propia consultora, debe tener también en cuenta que los propios candidatos del proceso de selección, si lo consideran oportuno, pueden elevar sus quejas a los managers por diferentes canales de comunicación. Sin duda una de las tecnologías más interesantes que nos hemos encontrado es la encuesta de satisfacción. Esta encuesta se hace llegar a los candidatos cuando se ha decidido no proseguir con su candidatura en el proceso de

selección. El correo que el consultor envía, además de explicar de manera generalizada que la persona en cuestión ha sido descartada, debe ir acompañada de un documento adjunto en donde el candidato encontrará un link que le dará acceso a una encuesta. En esta encuesta el candidato podrá valorar, mediante preguntas cerradas y una pequeña redacción, el servicio de la consultora y, sobre todo, el trato y el trabajo realizado por el consultor como directo responsable de la gestión del proceso de selección.

Así, este espacio puede transformarse en una oportunidad para que un candidato, descontento y frustrado con el resultado de las entrevistas, vierta valoraciones negativas sobre la consultora, aunque normalmente las críticas se suelen centrar en el consultor como cara visible de la empresa, pudiendo actuar como chivo expiatorio.

Lo de la encuesta que nos hacen mandarles a los candidatos me parece super injusto. Porque, a ver, siempre va a haber gente que esta enfadada porque están descartados y lo paga contigo, y, este tipo de opiniones negativas de los candidatos te pueden hacer mucho daño en la evaluación final, aunque no tengan razón, pero su opinión ahí queda, es como una mancha en tu ficha y muchas manchas pues... te puedes imaginar lo que significa.

(m.c.v)

Y es que, dentro de la vorágine de trabajo diaria a la que está sometido el consultor, es habitual que el trato ofrecido a cada candidato no tenga necesariamente el grado de detalle que les gustaría a ambas partes. El responder más tarde de lo que se debería o el no dar toda la trazabilidad sobre el estado en el que se encuentra su candidatura, son situaciones muy habituales para el consultor dada la intensificación de las condiciones en las que tiene que desarrollar su trabajo. Este tipo de situaciones colocan al consultor en la encrucijada de saber que será objeto de evaluación por el número tan amplio de candidatos con los que tiene que trabajar a diario. El hecho de que un candidato o varios emitan una queja o muestren su descontento por el trato recibido servirá para cuestionar la profesionalidad del consultor, independientemente del fundamento de estas quejas.

A mí el año pasado, que fui a la evaluación super segura porque había tenido unos resultados bastante buenos, va mi manager y me saca no se cuantos mails de quejas de candidatos que había gestionado yo en procesos de selección. Mira, me dio una rabia que no te puedes imaginar, ni me preguntó por cada caso en concreto, ni si que había pasado, nada, directamente asumiendo que la culpa es mía y que no he trabajado bien.

(f.c.t)

La opinión del candidato adquiere un estatus incuestionable y la crítica y la problematización se orientan, una vez más, hacia el trabajador, su actitud o su capacidad de trabajo, ya que cada decisión que se toma es entendida como autónoma, y, por lo tanto, el empleado debe responsabilizarse de ella. El buen consultor que se fomenta desde este tipo de organizaciones tiene que mostrarse capaz de lidiar con lo imposible y asumir que, en caso de no conseguirlo o de que haya habido algún elemento que pueda derivar en una recriminación, éste deberá asumir la total responsabilidad de sus actos y atenerse a las consecuencias.

Hay que tener en cuenta que este tipo de quejas por parte de los candidatos no siempre son comunicadas al consultor y, en las ocasiones en que se hace, suele ser en un contexto de evaluación del rendimiento anual donde varias de ellas pueden acarrear una valoración negativa con profundas repercusiones para la evaluación final. Si en el mundo de la empresa el cliente siempre tiene la razón, y el empleado debe asumirla como una doxa incuestionable, en el mundo de la consultoría de recursos humanos a este espacio de regulación se le suma la autoridad del candidato, colocando al consultor en una posición altamente vulnerable.

1.2.5 La entrevista de evaluación del rendimiento:

La entrevista de evaluación del rendimiento suele estar estrechamente vinculada con la evaluación 360°, de manera que suelen ser consideradas complementarias y, en muchos casos, se desarrollan de manera consecutiva: primero la evaluación 360° y después la evaluación del rendimiento individual. A diferencia de otros mecanismos de evaluación, la entrevista de evaluación del rendimiento debe ser preparada de manera separada por el consultor y el mánager, las dos partes afectadas, durante las semanas previas. En este tiempo se espera elaborar un espacio de reflexión, donde ambas partes deben tomar notas de cara al día de la evaluación, sobre la evolución que el consultor ha tenido a lo largo del año. De hecho, se espera que el mánager pueda utilizar todas las observaciones, notas, reflexiones, que ha desarrollado a lo largo del año relacionadas con el rendimiento del consultor, para conseguir que la evaluación sea lo más productiva posible. Igualmente, éste tiene la obligación de crear las condiciones más óptimas posibles para que el proceso se desarrolle con naturalidad, sin obstáculos, de manera que el consultor pueda expresarse

abiertamente, independientemente de las distancias jerárquicas existentes. Cuanto más se consiga impresión de horizontalidad, más útil y eficaz aparece la evaluación. Por lo general, la reunión tendrá una extensión mínima de una hora, aunque en ocasiones puede ampliarse incluso hasta las dos horas. Como indica Fernández López (1996), este tipo de mecanismo de evaluación del rendimiento persigue una serie de objetivos, principalmente dirigidos a reflexionar sobre el grado de desarrollo mostrado por el consultor, evaluando las diferentes competencias asociadas a su rol, y atendiendo tanto a aquellos aspectos en los que ha mejorado como en los que se necesita mejorar; comprobar en qué medida los objetivos fijados a comienzos del año se han conseguido, y, finalmente, elaborar un plan detallado, a medida, de mejora del consultor, que le pueda ayudar a alcanzar los objetivos fijados en la reunión.

La entrevista de evaluación del rendimiento consta de dos partes: una primera en la que el consultor debe escribir con un rotulador, normalmente en la propia pared, todas aquellas fortalezas que el propio consultor ha identificado sobre su propio rendimiento y, al lado, al menos tres o cuatro acciones que el consultor considere que debe mejorar. A la izquierda de los puntos positivos se dibujará un signo de más y, un signo de menos, en el lado izquierdo de los puntos a mejorar. Finalmente, el consultor debe escribir cuales fueron los objetivos que se marcaron en la evaluación anterior. A continuación, es el turno del mánager que hará lo propio dividiendo la pared en dos y escribiendo la misma información que el consultor, pero desde su punto de vista. El objetivo de esta primera parte es promover un ejercicio de perspectiva y comprobar si hay coincidencias entre ambos y, en caso de no ser así, discutir y consensuar esas distintas perspectivas en profundidad. Posteriormente entre ambos se tratará de traducir esas fortalezas y aspectos a mejorar en competencias que deben estar alineadas con los valores de la empresa. El último paso consistirá en discutir sobre el grado de consecución de los objetivos marcados el año anterior para establecer después los nuevos que deberán ser cumplidos el próximo año. En la última parte de la evaluación, el consultor deberá de dar su opinión sobre el rendimiento que, a su parecer, ha tenido el mánager, tratando de justificar cada una de sus respuestas con ejemplos, si es posible. Al finalizar la reunión se recuerda que lo tratado es confidencial y que si hay algún aspecto que se quiere discutir de nuevo, el consultor es libre de hacerlo con el mánager en cualquier momento.

El primer aspecto interesante de este tipo de encuentros es el carácter informal que se le trata de dar en todo momento. La forma de gestionar la reunión por parte del mánager,

así como el lenguaje utilizado, están orientados a que la reunión tenga la apariencia de una conversación distendida entre dos compañeros de trabajo.

Estas reuniones se tratan de que el consultor este a gusto, tu no puedes ponerte en plan cárcel a interrogar al personal, un ambiente mas distendido que no parece que sea una evaluación te da mas juego para obtener información. Que sí, que el que manda soy yo, pero le das un tono diferente la conversación más distendido.

(f.c.s)

El hecho de que se permita comer y beber moderadamente, o de que los interlocutores se levanten para pintar en la pared los temas tratados, son conductas que en principio no asociaríamos con una reunión de trabajo. Sin embargo, este aparente carácter distendido de la comunicación no quiere decir que el mánager no sea el que en todo momento dirige la evaluación y que su opinión no termine por imponerse frente a la del consultor, es decir, que, aunque la conversación presenta un formato horizontal, en esencia, refuerza la diferencia de roles y de poder existente entre ambos participantes. Por otro lado, la entrevista de evaluación del rendimiento mantiene el mismo estilo confesional que encontrábamos en la reunión one-to-one, en el que se espera que el consultor realice un profundo *examen de conciencia* con el objetivo de encontrar cierta redención tras reconocer los posibles “errores” que haya podido cometer. En este proceso confesional, el consultor deberá enfrentar la ambivalencia de aparecer como sincero en sus respuestas al tiempo que busca obtener el reconocimiento del mánager alineándose con los valores y normas promulgadas por la consultora. El identificar como positivas competencias o actitudes que la organización considera equivocadas puede implicar que el resultado de la evaluación sea negativo y, por ello, reclama un importante trabajo estratégico que intensifica las demandas.

“Esto es muy relativo a ver cómo te lo explico. Es verdad que en teoría tu eres libre para comentar lo que quieras, pero claro todos intentamos adaptarnos para que lo que decimos encaje con lo que más o menos se espera de nosotros o con algo que no nos vaya a restar. Si a mí me preguntas que me hace un buen consultor pues te diría que el tener la capacidad de pensar que el trabajo no puede ser mi vida y eso es lo que hace que me frustre mucho menos que otros compañeros que están enganchados a la rueda de la consultoría. Pero claro eso no lo puedes decir... entiendes a que me refiero ¿no?”

(f.c.l)

A lo largo de este tipo de reuniones se escenifica una especie de ficción en la que pareciera que el resultado de la evaluación será el producto de un consenso establecido entre el

mánager y el consultor, cuando, en realidad, es el manager quien detenta la autoridad para establecer juicios vinculantes sobre el rendimiento del consultor. Quizá el punto en el que más se evidencian los intentos por proyectar una imagen de horizontalidad en el encuentro sea la supuesta evaluación final que el consultor debe hacer directamente a su responsable. En la última fase de la entrevista de evaluación del rendimiento, el supervisor le preguntará al consultor que le ha parecido su papel como mánager y si tiene alguna sugerencia, ya sea positiva o negativa, que hacerle. Por supuesto, el consultor es consciente de que, en última instancia, sus opiniones no serán vinculantes y que, además, podrían influir en su relación con el supervisor, mientras que el mánager si tiene la capacidad suficiente para influir en el resultado de la evaluación. Esto no quiere decir que durante el proceso no haya lugar para el debate y el contraste de ideas, pero generalmente todo suele estar muy condicionado por la asimetría de posiciones. A través de pequeños cuestionamientos y de determinadas maneras de plantear las cuestiones abordadas, el mánager orienta las respuestas del consultor hacia la dirección esperada. La entrevista de evaluación del rendimiento, al igual que hemos visto con otras estrategias de disciplinamiento, tiene la capacidad de individualizar los aspectos clave que se utilizarán para evaluar el rendimiento del consultor en términos competenciales. El buen consultor debe ser capaz de adquirir y desarrollar dichas competencias, por lo que un mal rendimiento nunca es explicable en base al contexto o a la falta de recursos, sino que es siempre una cuestión relacionada con la voluntad, la mentalidad y el esfuerzo individual.

Uno de los aspectos a través de lo que estos procesos de disciplinamiento operan más eficientemente está relacionado con el contrato moral que puede llegar a establecerse, no ya con la consultora, como hemos analizado, sino con el mánager. Y es que las muestras de indignación o de decepción por parte del manager hacia el rendimiento o la actitud del consultor pueden tener un notable impacto psicosocial, llegando a generar un profundo sentimiento de culpa.

He tenido managers con los que me he llevado bien, porque son más jóvenes o porque parece que te entienden un poco más, ¿sabes cómo te digo no? y a veces cuando ves que te pregunta por tus procesos porque la oficina no esta llegando a la facturación, yo me he sentido hasta mal porque quieres ayudar, al final si los objetivos no se consiguen a él también le van a llamar la atención.

(f.c.i)

En muchas ocasiones este tipo de evaluaciones, y la manera en que son gestionadas, hacen que el responsable reclame al consultor cierta rendición de cuentas, no tanto por no haber logrado los objetivos, sino por lo que esto significa en términos de confianza mutua (véase caricatura anterior). El manager suele dirigirse al consultor utilizando un discurso que ahonda en la dimensión moral de la relación laboral/personal que mantiene con el consultor, difuminando la posición jerárquica que ocupa presentándose como un facilitador, una persona cuya ayuda y confianza se dirigen a favorecer el rendimiento y automejora del trabajador. Decepcionar a la organización es siempre más soportable que hacerlo a una persona encarnada, que ha depositado su confianza y buena parte de su tiempo en promover una mejora profesional. Por ello, este tipo de reuniones facilitan que el consultor desarrolle una actitud autoproblematizadora, y que personalice los motivos por los que el rendimiento no ha sido el esperado, aceptando llevar a cabo un firme propósito de enmienda.

Por otra parte, apelando a esta dimensión moral de la relación con el manager, se suele subrayar la responsabilidad y compromiso por cumplir con los objetivos que libremente el consultor ha definido. La no consecución de los objetivos puede ser interpretado, y a menudo se hace, como una falta de respeto, y como un acto de irresponsabilidad por parte del consultor. Una vez más, a través de este tipo de tecnologías de subjetivación, se tiende a despolitizar la relación laboral ignorando la diferencia de poder existente y las consecuencias tan determinantes que ello implica. El trabajador es profundamente individualizado siendo responsabilizado de cuestiones que muchas veces escapan a su control y siendo sancionado no solo en términos económicos sino sobre todo simbólicos y morales. Es decir que, en muchas ocasiones, la entrevista de evaluación del rendimiento no propicia tanto el llevar a cabo una evaluación objetiva del rendimiento del consultor como el producir un consultor que se problematice y que no cuestione el marco de sentido propuesto por la organización.

Finalmente, el efecto despolitizador e individualizador de esta tecnología de gobierno se deja ver en las propuestas y planes de mejora que tienen el objetivo de ayudar a que el consultor alcance las metas propuestas. Se promueven diagnósticos dirigidos a mejorar las capacidades del consultor obviando potenciales problemas que puedan surgir o aquellos aspectos que escapan a su control, en un entorno como el de la consultoría en donde es regular lo irregular (habituales cambios e imprevistos).

5.1.3. La construcción de un relato que despolitiza la relación laboral y promueve adhesión dóxica:

“Es un poco raro la verdad, no sé cómo explicarte, porque no deja de ser una empresa, pero te vas metiendo, metiendo y cuando te quieres dar cuenta te ves “vendiendo” las bondades de tu empresa a tus amigos, o te hace ilusión reconocerte como parte de la empresa cuando ves el logo anunciado por ahí... a ver que a lo mejor es una tontería, pero te atrapa tipo secta”.

(f.c.a)

Este eje lo conforman tres tecnologías de subjetivación, los vales/tickets regalo, el noticiero digital y el Team Building, que están muy orientadas a conformar y proyectar una imagen de la organización despolitizada en donde no existen los conflictos, las injusticias o la desigual distribución de poder. A través de estas tecnologías de subjetivación se fomenta que el empleado se implique en tantos niveles como sea posible, especialmente emocionales, con los principios y valores que la empresa representa, pues esto facilitará la conformación de un sujeto más dócil que, lejos de cuestionar los marcos, muchas veces injustos, definidos por la organización, los asumirá como propios colaborando indirectamente en su propio disciplinamiento. En el verbatim que hemos utilizado para abrir este eje, es un buen ejemplo del proceso al que colaboran estas estrategias de disciplinamiento. La imagen de la consultora como una empresa cuyo objetivo es lograr la mayor rentabilidad posible en cada nuevo proyecto que gestiona se va difuminando para mostrarse como un espacio de encuentro y cohesión necesario para dirigirse a la dirección correcta, por lo que si uno quiere convertirse en un buen consultor debe implicarse y seguir ese camino trazado por la organización. El consultor, paulatinamente, se implica cada vez más en la cultura de la empresa, facilitando su control y haciendo más difícil el cuestionamiento de sus retóricas y dinámicas¹⁸².

182 Un ejemplo ilustrativo de esta nueva filosofía empresarial la tenemos en el mensaje que envió el CEO de una de las consultoras estudiadas. Éste animaba a los empleados a implicarse con la organización más allá de lo que estaba marcado y a pensar en la empresa en términos de algo que les pertenece y que tienen la obligación de cuidar. Así, el título de este comunicado, con letras mayúsculas, replicaba, con una pequeña pero sustancial modificación la famosa frase del presidente John F. Kennedy “No pienses que puede hacer tu empresa por ti, sino que puedes hacer tú por tú empresa”.

1.3.1 Los “vales” /tickets regalos y modelos de rol:

En primer lugar, hay que señalar que el “vale” no se enmarca como complemento de remuneración, sino que, más bien, constituye un premio al margen de la nómina. Estos “vales” se conceden de acuerdo a tres criterios: facturación, actitud y compromiso. Estas prácticas promueven una dinámica de competencia por el reconocimiento.

El ritual de entrega de los “vales” es uno de los momentos más esperados por parte de los empleados de la organización pues significa la visibilización y recompensa al esfuerzo realizado a lo largo del mes. Es decir, los “vales”, que visibilizan el reconocimiento por parte de la empresa y de sus propios compañeros, se entregan de manera mensual y su número es limitado. No hay para todos, y aunque siempre suele ser el mismo número, tres o cuatro, la cantidad puede variar en función de la voluntad de los responsables encargados de darlos.

Hace mucha ilusión cuando ves que te nombran y te dan tu “premio”, ya se que suena un poco a tontería, pero te gusta, te sientes bien. Yo recuerdo que hasta que no conseguí mi primer ticket lo pasé bastante mal, te comparas con el resto y te da miedo de ser la única pringada que no lo tiene, aunque sea una vez.

(f.c.f)

Así, la entrega de dichos “vales”, que además de su carga simbólica tienen una correspondencia material en forma de ticket, se desarrolla a través de un ritual que adopta la forma de una “ceremonia” con un carácter informal, pero, al mismo tiempo, rodeada de cierto aire transcendental.

Es todo un acontecimiento en la oficina, paramos todos de trabajar, pero todos e, que eso en consultoría es raro, y nos colocamos ahí expectantes a ver a quien le cae el premio.

(f.c.f)

Llegado el momento de la entrega de dichos premios, todos los miembros de la organización se citan en torno al CEO que va leyendo los nombres de los ganadores y haciendo entrega de dichos “vales” en presencia de los miembros de toda la empresa que aplauden y vitorean a las personas afortunadas. Al mismo tiempo, el mánager va nombrando a los ganadores y explicando, de manera resumida, las razones por las que la empresa cree que son merecedores de dichos premios. Por otro lado, también se

aprovecha para nombrar a aquellas personas que, aunque no hayan ganado el “vale,” hayan destacado a lo largo del mes, ya sea por su actitud, por su compromiso o por los números conseguidos en la facturación. Finalmente, el CEO aprovecha para recordar al resto de los empleados, que no han obtenido ningún reconocimiento en forma de “vale”, la necesidad de reforzar su implicación en el trabajo para llegar a ser premiados¹⁸³.

Estas lógicas se engarzan dentro de la reformulación radical que se está llevando a cabo dentro del mundo del trabajo y que se visibiliza en la redefinición de los ejes articuladores de la definición del “buen trabajador” (Serrano Pascual y Fernández Rodríguez, 2018). No cualquier esfuerzo es recompensado, no cualquier forma de trabajar es válida para que la organización la tenga en cuenta y, desde luego, el esfuerzo sin compromiso ni adhesión a los “valores” de la empresa, es decir el esfuerzo sin engagement, no es tampoco objeto de reconocimiento. De hecho, en muchas ocasiones, se premia tanto o más la actitud y el compromiso (entendido por esto la sumisión a la ética corporativa) que los resultados.

Estas estrategias de disciplinamiento comparten una característica: comportan un carácter ambiguo y borroso y, sobre todo, subjetivo y discrecional en relación con los indicadores que acreditan dicho reconocimiento. No existen unos parámetros que le permitan al empleado saber qué es lo que tiene que hacer, a excepción de los premios por facturación, para ser merecedor de dichos tickets, dado que se valoran también cuestiones vinculadas con la actitud y el compromiso. Esta porosidad, constitutiva del proceso por el cual se otorgan los premios, genera incertidumbre, malestar y dependencia de las fuentes que otorgan tal reconocimiento y, en ocasiones, gran decepción y desilusión (Alvesson, 2012). No en pocas ocasiones, se observa una tendencia a la autorresponsabilización de los empleados por no conseguir optar a ninguno de los premios antes mencionados.

¹⁸³ Una de las maneras en las que operan estas formas de disciplinar al trabajador es traduciendo el compromiso y adhesión a los principios y valores de la empresa en una recompensa que adopta el formato de reconocimiento grupal, *ticket* regalo, etc. Es decir, la consecución de estos “premios” da cierta esperanza al consultor y le hace saber que el esfuerzo y el trabajo llevado a cabo durante todo el mes o toda la semana van a obtener el merecido reconocimiento.

1.3.2 El noticiero digital:

Esta tecnología consiste en la publicación semanal de un noticiero digital interno en donde se deja constancia de las nuevas incorporaciones, los ascensos, y se destaca a la persona que, en función de la opinión de sus responsables directos, ha demostrado tener una actitud sobresaliente en su día a día de trabajo. Así, el noticiero tiene como función informar a los empleados de las novedades existentes en la empresa al tiempo que trata de fomentar, entre los empleados, la sensación de pertenencia a un grupo¹⁸⁴ y promover modelos referenciales que actúen a modo de espejos en donde reflejarse. Las novedades recogidas en el noticiero suelen estar relacionadas con: a) nuevas incorporaciones, b) promociones/ascensos, c) recordatorio de los eventos y actividades que se desarrollaran en las semanas siguientes d) recordatorio de los cumpleaños de ese mes y de los aniversarios en la empresa, e) referencia a la persona que recibe una mención especial por la actitud mostrada a lo largo de la semana. Hay que destacar que tanto en las incorporaciones, como en las promociones y en el premio por actitud, las personas implicadas son invitadas a redactar un texto en el que testimonian su agradecimiento y subrayan la motivación y las ganas de asumir nuevos retos dentro de la empresa. Finalmente, el noticiario acaba con la enumeración del decálogo de las “reglas de oro”, que están presentes de una u otra manera por todo el centro de trabajo, y que se presentan como la brújula actitudinal y comportamental que ha de guiar a los consultores en su camino hacia la tierra prometida del “buen consultor” (intraemprendedor). Junto al ya mencionado decálogo, también se expone una lista, con todos los beneficios sociales, que la empresa provee a sus trabajadores y les recuerda que la organización se preocupa por sus empleados y que los cuida.

Por lo tanto, el noticiero semanal se configura como un espacio virtual que escenifica un ritual que recrea un ambiente lúdico y bienestar que, se supone, se respira en el propio centro de trabajo. No hay sitio en el noticiero, por tanto, para las caras tristes o las noticias que puedan abrir alguna grieta, por pequeña que sea, en el maquillaje que esta herramienta significa. Así, el espacio propio dedicado en el noticiero a las nuevas incorporaciones no

184 Encontramos una tendencia, en el mundo de la consultoría, a la atomización e individualización de los empleados, produciéndose una situación paradójica en la que la empresa fomenta, por un lado, un sentimiento de pertenencia al grupo corporativo y, por otro, estrategias de aislamiento y atomización de los empleados.

tiene el contrapunto de un espacio que testimonie los despidos o las personas que deciden marcharse. En ningún sitio del noticiero digital queda constancia de la gente que ya no está en la compañía y mucho menos de las razones por las que no están, haciendo gala de una actitud que nos recuerda a ese código de los piratas en donde se recuerda a los marineros que “aquel que se queda atrás se deja atrás”. Por lo tanto, esta plataforma funciona como una especie de micro mundo feliz, que, por momentos, nos recuerda al descrito por Aldous Huxley (1894) en su celeberrima novela “Brave New World”, en la que se configura una representación despolitizada de la organización en donde no puede pensarse el conflicto o la tensión laboral, y en donde la organización es un lugar objetivamente feliz (Ehrenreich, 2016) basado en la concordia, el reconocimiento y el respeto de los cargos superiores a sus subalternos.

1.3.3 El Team Building:

El Team Building es una actividad que en los últimos años ha ido haciéndose cada vez más popular en prácticamente todo tipo de empresas, pero, sin lugar a dudas, es dentro del mundo de la consultoría donde se lleva aplicando desde hace varios años. No está claro el origen de esta práctica, aunque la mayoría de la literatura lo relaciona con el campo de la psicología social de las organizaciones y más concretamente con los trabajos e investigaciones de McDougall y Elton Mayo. Ya vimos en el capítulo dos como, a lo largo del siglo XX, hubo una evolución de las prácticas de gestión organizacional que se transformaban al tiempo que la concepción del sujeto del trabajo iba cambiando. Si durante una buena parte del siglo XX los enfoques conductistas de Watson y Skinner dominaron las explicaciones sobre el comportamiento de los individuos, posteriormente surgirían otras escuelas, como es el caso del interaccionismo simbólico de Mead, que reconocerían la capacidad reflexiva del individuo aportando una idea mucho más compleja de los sujetos y de sus comportamientos. Pero, es especialmente a partir de los años sesenta cuando hubo un mayor interés dentro del mundo del trabajo por conocer e implementar nuevas formas de gestión organizacional que reconociesen la importancia de la formación de equipos para mejorar el rendimiento de los empleados y para conseguir una mayor implicación en el trabajo. Así, este tipo de enfoques fomentaron la proliferación de diversos estudios que analizaron la influencia que determinados aspectos como las condiciones de trabajo, el ambiente, la relación con los compañeros, la

motivación de cada empleado, tenían en la productividad del trabajador. Muchos de estos estudios arrojaron conclusiones muy interesantes, que se han mantenido de maneras diferentes hasta nuestros días, sobre la relación existente entre tener empleados felices en un entorno laboral óptimo y un aumento muy significativo del rendimiento de cada empleado. Igualmente, unas malas condiciones en las que desarrollar el trabajo, así como el tener trabajadores infelices reducirá su rendimiento y la productividad general de la empresa¹⁸⁵.

Por lo tanto, el Team Building es una práctica de gestión de personas que está encuadrada dentro de estos enfoques teóricos orientados a analizar la relación entre bienestar en el trabajo y una mayor productividad e implicación profesional. Podemos definir el Team Building, por tanto, como “el conjunto de actividades orientadas y diseñadas para formar, con las que mejorar y hacer más fuertes los vínculos y las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de un grupo”. Para ello se desarrollan toda una serie de [...] “talleres vivenciales para fortalecer y potenciar los lazos de unión entre uno o varios grupos profesionales trabajando la motivación, la cultura laboral, la confianza y otros elementos fundamentales” (Amazonia Team Factory, 2017). Normalmente el Team Building suele hacerse una o dos veces al año, dependiendo del criterio de cada empresa. El coste es sufragado por la organización, se lleva a cabo dentro del horario laboral y fuera del espacio en el que generalmente se desarrolla la actividad profesional, en el caso de la consultoría, la oficina. El objetivo es fomentar el trabajo en equipo, la conformación de relaciones más horizontales entre supervisores y supervisados, la construcción de un ambiente más positivo entre los miembros de los equipos y el desarrollo de una mayor cohesión y de un mayor sentimiento de pertenencia. Si bien es cierto que habitualmente los Team Building más comunes suelen orientarse hacia algún tipo de actividad física, sobre todo deportes de equipo¹⁸⁶, en las que se mezclan la colaboración y la competitividad, no existe una reglamentación que determine qué tipo de actividades pueden ser utilizadas para organizar un Team Building.

Las imágenes 3 y 4, situadas en el anexo y extraídas de la página web corporativa de una empresa dedicada a la organización de este tipo de eventos, refleja a miembros de dos

¹⁸⁵ El fenómeno del coaching, que opera en muchas ocasiones como una tecnología de gobierno muy sofisticada y eficaz, tiene su origen en parte, en este tipo de enfoques que asocian felicidad y productividad en el ámbito profesional.

¹⁸⁶ El deporte y su representación es una constante dentro del mundo de la consultoría.

empresas diferentes participando en actividades deportivas al aire libre en lo que parece un entorno rural. Muy en la línea de las tecnologías de subjetivación que analizamos en este eje, las imágenes de las fotografías proyectan un escenario de felicidad, cordialidad y cohesión entre todos los participantes. De esta manera, tal y como veremos a continuación, las consultoras estudiadas utilizan a menudo este tipo de actividades para proyectar, tanto hacia el exterior como al interior, una imagen de la organización idílica, en la que no se aprecian apenas jerarquías, asimetrías de poder, malestar o conflicto. Si bien es cierto que el Team Building puede ayudar a estrechar los lazos de los equipos de trabajo, generalmente es instrumentalizado por las organizaciones como una herramienta muy potente de subjetivación de los empleados.

Durante nuestro trabajo de campo, las tres empresas observadas desarrollaron diversas actividades de este tipo como son jugar a los bolos seguido de una comida con todo el equipo, participar en un *Escape Room* con una merienda/cena posterior y una Yincana realizada por parejas antes de una comida. Tal es el auge que este tipo de prácticas han tenido en los últimos años que han ido surgiendo varias empresas especializadas en organizar Team Buildings durante todo el año¹⁸⁷. Generalmente, el Team Building tiene un carácter voluntario. En ninguna de las organizaciones estudiadas se comunicó explícitamente la obligatoriedad de participar en dicha actividad. Así, a pesar de ser una actividad aparentemente voluntaria, durante nuestro trabajo de observación participante comprobamos que las únicas ausencias que se confirmaron estaban relacionadas con citas médicas que no podían ser reagendadas.

Por lo general, aunque no te apetezca vas, es trabajo. Técnicamente nadie te obliga a ir pero yo no conozco a nadie que abiertamente exponga que pasa de ir. Nunca lo he visto, pero si pasar yo creo que estaría muy mal visto.

(f.c.m)

De hecho, fuimos testigos de cómo, en aquellos casos en los que se tenía algún tipo de compromiso, los empleados buscaban una solución para no tener que marcar la casilla de no asistencia. La organización de este tipo de actividades suele ser bien recibida por parte de los empleados que lo consideran como una buena oportunidad para romper con la

¹⁸⁷ Kleem Eventos, Madrid Laser Combat, Best Day, Amazonia Team Factory, entre otras, son algunos ejemplos del amplio espectro de empresas surgidas en los últimos años y especializadas en la organización de este tipo de actividades.

rutina laboral y salir de la oficina y, es que en un contexto tan tensionado como el de la consultoría especializada en la selección de personal, no se tienen muchas opciones para “desconectar” dentro del propio horario laboral y realizar este tipo de actividades, que por lo general suelen ser agradables, es una buena oportunidad para ello. No obstante, tras mantener varias conversaciones con diferentes consultores y de analizar los discursos obtenidos a través de las entrevistas cualitativas, pudimos comprobar como la no participación en actividades como el Team Building podría llegar a interpretarse como una expresión de falta de interés y de compromiso de cara a la empresa, con implicaciones no solo en las futuras evaluaciones sino también en las relaciones entre compañeros. Por lo general, ningún consultor quiere arriesgarse a ser descalificado por no asistir a esta actividad, pues como nos comentaban algunos de los entrevistados “siempre tienes más que perder que ganar”. Por lo tanto, de manera implícita y sin la necesidad de un mandato explícito, se va conformando prácticas que expresan y confirman el grado de compromiso que un consultor tiene con la empresa en base a la participación en rituales como son la asistencia o no a este tipo de actividades.

En algunos casos, los consultores pueden sentirse incómodos por asistir al Team Building debido al alto volumen de trabajo que tienen que sacar adelante. Se da la paradoja de que el compromiso que se reclama al consultor, de cara a su trabajo para satisfacer las demandas del cliente y conseguir sus objetivos, pueda ser interpretado como una falta de interés hacia la organización si se antepone a la no asistencia a este tipo de actividades.

Yo no te digo que no te apetezca de vez en cuando hacer cosas de éstas, pero mira, ¿tú sabes la carga de trabajo que tengo? Si es que yo nunca desconecto en los Team Buildings, por mí preferiría quedarme sacando curro porque luego llegas y tienes 200 correos nuevos y es una locura. ¡Pero atrévete tú a no aparecer! ¡A ver quién es el listo que lo hace! Yo ya te digo que no.

(f.c.v)

La organización es quien le da el significado “válido” a la palabra compromiso, y es quien se encarga de normalizar la asistencia a la actividad fuera de la oficina y problematizar cualquier comportamiento que se oponga o que proponga una alternativa, aunque sea, como hemos comentado, debido a compromisos profesionales. El significado de nociones como compromiso, lealtad o solidaridad entre compañeros se construye, en buena medida, a través de las diferentes dinámicas que tienen lugar durante las jornadas de Team Building. Las actividades seleccionadas durante estas jornadas son siempre enfocadas de

manera que se produzca un aprendizaje y la mayor interiorización posible de los valores antes comentados. De alguna manera, se pretende que situaciones como las que te puedes encontrar reproducidas durante este tipo de eventos, en un *Escape Room* o realizando una yincana, sirvan como una metáfora que connota las situaciones reales a las que se tendrán que enfrentar y como la solidaridad y cohesión entre compañeros o el espíritu de equipo puede ayudar a resolverlas haciendo mejores a los participantes. Así, situaciones habituales en el día a día del consultor, como que un compañero esté soportando una carga de trabajo más excesiva de lo normal, o que, un consultor se vea obligado a quedarse mucho más tiempo de su horario trabajando para poder cumplir con la demanda del cliente, son normalizadas por parte de la organización intentando establecer similitudes con las dinámicas realizadas en el Team Building.

Te puedo poner varios ejemplos, pero mira en la última que hicimos la empresa nos llevó a una especie de retiro un día y medio que estuvimos con una especie de coach haciendo yincanas, y cosas así muy guay pero todo orientado al final al tema empresarial. Osea, después de cada juego el coach nos planteaba preguntas para vincular las cosas que hacíamos con situaciones de la empresa.

(f.c.t)

Las dinámicas propias de este tipo de encuentros están muy orientadas a definir y reforzar las actitudes y los comportamientos que la organización considera claves para su buen funcionamiento, incluyendo aquellos ejes actitudinales que definen al buen consultor. Este marco moral, al igual que veíamos con el control de los criterios sobre los que se fundamenta el reconocimiento del desempeño laboral en la organización, es definido unilateralmente por la organización, de manera que no es posible que prácticas dirigidas a promover la solidaridad o el trabajo en equipo, sean entendidas en términos de acciones colectivas dirigidas a reivindicar mejoras en las condiciones de trabajo de los compañeros. La empresa construye el marco interpretativo y el consultor debe adaptarse, no hay lugar para la crítica o la reinterpretación. Así, esta unilateralidad autoritaria y autorizada a la hora de definir determinados conceptos ocasiona a menudo ambivalencias personales en los consultores, que pueden entender la misma realidad de manera diferente a la que fomenta la organización a través de sus retóricas, conduciendo a la autorresponsabilización, por parte del trabajador, por no encajar con el marco cultural de competencias y actitudes promovidos por la consultora.

Una vez más no está en manos del consultor la definición de lo que es una buena actitud frente al trabajo o lo que se entiende por ser un buen consultor. A través de tecnologías de subjetivación como el Team Building se fomenta la producción de subjetividades muy alineadas con el marco interpretativo que ofrece la organización. El Team Building tiene una notable capacidad para definir, potencialmente, los marcos de sentido utilizados por los empleados para comprender e interpretar la realidad de su trabajo, operando en un contexto alejado de lo que son las rutinas laborales habituales y que precisamente por esto pueden llegar a tener una mayor capacidad subjetivadora.

El Team Building guarda una estrecha similitud con las lógicas que caracterizan al noticiero digital, ya que, al igual que éste, tiende a proyectar una imagen particular completamente despolitizada de la organización y de la relación laboral, en donde se diluyen las jerarquías y el ambiente de trabajo es armonioso y en donde el trabajo en equipo y la solidaridad entre compañeros, encauzados de una determinada manera, es la norma. Es muy habitual que los equipos conformados para participar en dichas actividades estén formados de cargos superiores, como los managers, y cargos subalternos. Esto se presenta como ejemplo de que el reconocimiento y el respeto entre todos los empleados de la consultora es total y que, aunque puedan existir diferencias, sobre todo salariales, la relación laboral dentro de la empresa destaca por su horizontalidad. A través de este tipo de prácticas colectivas, que tienen lugar en espacios ajenos a la oficina, se construye la idea de una organización armoniosa donde los conflictos son una excepción.

A mi es que este tipo de cosas no me van mucho. Porque te pones a jugar y ha hacer cosas con todo el mundo en plan de buen rollo y luego tu sabes que eso no es así. Que la gente esta muy quemada, porque al final estamos con mucho estrés para poder llegar a todo. No sé, te dan el discurso de que somos un equipo, de que todos somos iguales, pero luego ves que no es lo que te dicen.

(f.c.i)

Fenómenos habituales del día a día de cualquier consultoría de selección de personal como son la presión constante por cumplir con los objetivos, el estrés vívido como un complemento del trabajo, la incertidumbre generada a causa del alto porcentaje de rotación existente, no son nunca nombrados ni abordados, sino que son elementos de distorsión que son desplazados fuera del marco de lo pensable y lo discutible. El Team Building opera como una especie de marco normalizador que, durante un tiempo

determinado, invita a establecer relaciones directas entre una serie de valores positivos y la propia idiosincrasia de la compañía. Así, una vez esta actividad finaliza se desplaza la responsabilidad del buen funcionamiento de la consultora a cada uno de los empleados que deberán interiorizar los valores fomentados durante la práctica y aplicar lo aprendido en su trabajo diario. Cuestiones como la viabilidad y oportunidad de lograr este tipo de objetivos nunca se cuestionan y, en caso de que se pueda debatir el discurso dominante, tiende a individualizarse y orientarse a problematizar la voluntad, capacidad y actitud individual. En definitiva, el Team Building opera, principalmente, como una tecnología de subjetivación muy productiva dada su capacidad para construir un relato determinado, discutible, pero hegemónico, sobre la organización y los empleados, que contrasta fuertemente con la realidad vivida a diario por éstos.

Por lo tanto, a pesar de la notable individualidad y competitividad que se experimentan en la organización, el Team Building, junto las prácticas y actividades que lo conforman proyectan una idea de unidad basada en confluir con los parámetros establecidos por la consultora. Cualquier comportamiento o discurso que ahonde en las contradicciones de la organización, que cuestione su definición de justicia, compromiso, solidaridad, tendrá su reflejo en los reconocimientos pertinentes a los que cualquier consultor puede y desea aspirar.

5.1.4. La gestión de la docilidad y sujeción de los individuos a la organización a través de la sobreexposición de los cuerpos y de la constante rendición de cuentas:

Aunque las tecnologías de subjetivación que analizamos en este cuarto eje han sido estudiadas fundamentalmente como prácticas disciplinarias, a nosotros nos interesa, sobre todo, analizar su dimensión normalizadora y conformadora de nuevas subjetividades. El *Open Space*, el CRM y los sistemas de monitorización informáticos, la campana de la contratación y el one-to-one semanal, tienen una notable capacidad para establecer un control muy pormenorizado de los consultores a través principalmente de dos elementos: la sobreexposición y la vigilancia constante. De esta manera, la propia distribución del espacio a través de una organización diáfana con grandes cristaleras facilita la vigilancia y el control de los consultores que tienen muchas dificultades para encontrar lugares en los que poder apartarse de las miradas de los compañeros de trabajo. Igualmente, el

conjunto de los sistemas de monitorización informáticos utilizados en este sector operan estableciendo una trazabilidad del consultor y de su trabajo que facilita enormemente el gobierno del trabajador que se sabe vigilado en todo momento. En el caso de la campana de contratación los consultores, de una manera indirecta, deben de rendir cuentas ante sus compañeros indicando, a través de accionar dicha campana, cuando han logrado realizar su trabajo con éxito, en este caso, la incorporación de uno o varios candidatos. Finalmente, el one-to-one semanal, que como veremos más adelante tiene un profundo carácter confesional, exige al consultor, de una manera no coactiva, que relate y que exponga los problemas y los asuntos relevantes que le han ocurrido a lo largo de la semana, permitiéndole al manager obtener información muy detallada sobre el punto de vista que tiene el consultor en relación a aspectos tan importantes en este sector como la carga de trabajo, la viabilidad de los objetivos marcados, el trato con los compañeros o la tolerancia al estrés.

5.1.4.1. El Open Space:

Un elemento fundamental para comprender mejor como operan los recursos de poder que se movilizan para normalizar el comportamiento de los consultores es el espacio de trabajo. Comprender las características del espacio, su distribución, los elementos arquitectónicos que lo constituyen, nos permitirá elaborar un análisis más completo de un ámbito profesional donde el espacio opera como una estrategia de disciplinamiento que facilita y refuerza los efectos de otras tecnologías de subjetivación que analizamos en este capítulo. Así, el primer elemento que llama nuestra atención es que las diferentes consultoras estudiadas a lo largo de nuestro trabajo de campo compartían una distribución y organización espacial muy similares. Igualmente, su estética, tanto externa como interna, no diferían más que en matices concretos relacionados con la personalidad que cada empresa pretendía proyectar mediante colores y eslóganes. A continuación, analizaremos con más detalle estos espacios y su importancia para la conformación de subjetividades dóciles, es decir, la subjetividad que se espera caracterice al buen consultor. En primer lugar, y antes de analizar el interior de las oficinas, es necesario detenerse en el espacio exterior. Si bien es cierto que la localización de las empresas de consultoría es variada, y que dependiendo de los recursos económicos se buscarán emplazamientos con costes diferentes, por lo general, las empresas de consultoría, y las

especializadas en selección de personal no son una excepción; suelen situarse en zonas con un amplio capital simbólico y cuyas características aporten algún tipo de ventaja competitiva. Las consultoras estudiadas para nuestra investigación se encuentran en el paseo de la Castellana, en el paseo de Recoletos y en calles aledañas. En este tipo de localizaciones encontramos una alta concentración de consultoras, en su mayoría internacionales, que responden a un doble factor. Por un lado, estas zonas tienen una importancia estratégica notable, desde el punto de vista financiero, cuanto más visible sea una empresa más posibilidades tiene de existir y de que identifiques su marca y lo que intentan proyectar a través de ellas. La localización actúa a modo de campaña indirecta de Marketing permanente. Por otro lado, el hecho de estar situado en una zona “noble” (económicamente hablando) proporciona cierto prestigio que revaloriza la marca que la empresa representa. Una de las personas entrevistadas nos comentaba como, la primera vez que se incorporó al mundo de la consultoría, y accedió a una de estas empresas situadas en una calle aledaña al Paseo de la Castellana, se sintió, durante las primeras semanas, abrumada ante la imponente presencia arquitectónica de la organización y por el hecho de ir a trabajar a una zona que cuenta con una alta reputación y un gran capital simbólico. También nos comentó que sus padres, recurrentemente, hacían referencia a la localización de la empresa en todo tipo de eventos, cenas familiares, conversaciones con amigos, con los compañeros de trabajo. como expresión orgullosa de la posición alcanzada por su hijo en un mercado reputacional.

“Mira, te mentiría si te dijera que no notas cierto no sé qué en el estómago cuando sales del metro y ves las oficinas. La primera vez que fui a hacer la entrevista de trabajo, que ya iba nerviosa, me puse todavía más nerviosa, y a día de hoy todavía tengo esa sensación por trabajar en esta zona. También está muy bien de cara a mis amigos, que luego estoy con un estrés enorme y todo eso, pero bueno sin quererlo a veces presumo de trabajar en esta empresa y de ir a la Castellana, no sé, es una cosa un poco rara, pero me gusta”.

(f.c.a)

Las grandes consultoras suelen situarse en grandes edificios con una estética acristalada que invita a pensar en una transparencia visual pero que, si miras fijamente, te das cuenta de que no es fácil captar imágenes nítidas desde el exterior. Este exterior acristalado hace que el sol se refleje generando brillos que pueden llegar a deslumbrar, haciendo un efecto que inevitablemente interpela y no deja indiferente. En ningún caso, la arquitectura que presentan estos edificios da una apariencia de tosquedad, de pesadez ni nada parecido,

más bien da la sensación de que se ha buscado dotar de una imagen ligera y líquida a los edificios, alejándoles lo más posible de lo que podría evocar un imaginario de fábrica tradicional. Muchos de estos edificios dan la impresión de ser livianos, estéticos, pareciendo que están sostenidos en el aire. Así, en una primera instancia, estos edificios provocan cierta curiosidad y sobre todo una notable atracción estética. En el caso de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal, normalmente, suelen situarse en edificios compartidos con otras empresas, o, en ocasiones, con vecinos, cuya estructura exterior es antigua. Existen consultoras cuyas oficinas son directamente exteriores, pero, en la mayoría de los casos, tienen este carácter compartido. A continuación, analizaremos, precisamente, este tipo de consultoras. La primera señal que nos indica la posición e imagen de la consultora es el logo corporativo colocado en la puerta. Una vez dentro la entrada suele estar decorada con colores corporativos, como la mayoría de la oficina, que recuerdan y afirman la cultura organizacional, pudiendo encontrar, a veces, algunas frases y slogans que ensalzan el valor de la flexibilidad, el trabajo en equipo o la solidaridad. Unos metros más adelante suele situarse una recepción atendida por una o dos recepcionistas que, a través del correo interno de la compañía o mediante una llamada telefónica, son responsables de notificar al consultor pertinente de que su candidato le está esperando. La recepción está equipada con algunas sillas y mesas bajas donde se pueden encontrar un gran número de revistas sobre el mundo de la consultoría de recursos humanos y algunas de las cuales tienen artículos donde ejecutivos de la propia empresa comentan aspectos relacionados con el mercado laboral y lo novedoso de la visión que la empresa pretende aportar.

El lugar de trabajo se caracteriza por tener una distribución espacial descentralizada donde el grueso de los empleados, con distintos cargos y posiciones dentro de la jerarquía empresarial, comparten el espacio y trabajan juntos en un mismo espacio abierto sin apenas delimitaciones arquitectónicas. Dentro de este espacio encontramos un número muy amplio de hileras formadas por mesas alargadas que a su vez se dividen en grupos de 8 escritorios colocados en dos filas una a cada lado de la mesa con sus respectivas sillas. La única separación entre los consultores la proporciona el monitor o la propia pantalla del portátil, ya que ni delante ni a los lados existe ningún tipo de separación entre los empleados. En el centro de dicho espacio encontramos una campana que cuelga del techo y que tiene un papel clave en la rutina diaria de los consultores que ya explicaremos más adelante. Aunque en un primer vistazo pudiera parecer que la distribución del espacio

y la posición ocupada por los consultores no responde a ningún criterio en particular, no es así. Las hileras de 8 mesas están distribuidas en función de la especialización de los consultores que se sientan juntos en dichas hileras. Es decir, los consultores especializados en realizar la selección de perfiles informáticos compartirán una misma hilera de mesas o, si el equipo es más amplio, varias hileras colocadas de manera consecutiva¹⁸⁸. De esta forma, cada bloque de mesas, o hileras, está compuesto por los miembros del mismo equipo y el responsable o supervisor suele ocupar un lugar lo más central posible dentro de dicha distribución. No obstante, y a pesar de que los sitios suelen estar asociados a las personas, es muy habitual que haya cambios temporales y que personas de distintas jerarquías se sienten juntos o muy cerca. De hecho, esta es una práctica que suele fomentarse a menudo. Cada sitio está equipado con todo lo necesario para que cada consultor pueda trabajar con su ordenador portátil y su teléfono móvil, (cargadores, pequeña luz de escritorio y salidas USB para conectar distintos dispositivos electrónicos). Estos son elementos habituales e imprescindibles que posibilitan una movilidad fluida e incluso una permutación entre sitios¹⁸⁹.

El otro tipo de lugares de trabajo que encontramos dentro del mismo espacio lo conforman los despachos, las micro-salas, las salas de reuniones y las salas de entrevistas. Éstos son los únicos lugares de trabajo cuya distribución responde de manera diferente a la lógica del espacio abierto al ser espacios con delimitaciones arquitectónicas, pero que permiten igualmente observar lo que pasa dentro. Los despachos pertenecen a personas situadas en lo más alto de la jerarquía de la empresa, pero, a priori, pueden ser utilizados por cualquiera siempre y cuando no estén ocupados por su “propietario”. Las micro-salas son pequeños espacios de 2x2 metros cuadrados, situados, de manera consecutiva, unos al lado de los otros, separados por una pared de plástico transparente, que se asemeja a un cristal, y están pensados para realizar llamadas de corta duración, aunque, como veremos a continuación, los consultores los utilizan como espacio donde poder eludir temporalmente la tremenda exposición que significa su lugar de trabajo habitual. Finalmente, tenemos las salas dedicadas a las entrevistas de candidatos. A lo largo de

¹⁸⁸ Así, existen X equipos y cada uno está especializado en una de las siguientes áreas de reclutamiento y selección: comerciales y de marketing, tecnológicos e E-commerce, finanzas y legal, ingeniería y farma, retail, banca, consultoría y estrategia, Health Care y Life Science, inmobiliaria construcción, recursos humanos, Tax and Legal.

¹⁸⁹ Consultar ilustraciones 5 y 6 en el anexo.

nuestro trabajo de campo hemos identificado dos formas de distribuirlas, bien en la misma planta cerca del espacio abierto, o bien situadas en un segundo piso dedicado exclusivamente a albergar estas salas con la excepción de algún despacho pequeño. Normalmente, cada sala tiene asignado el nombre de las principales ciudades a nivel mundial, París, Madrid, Nueva York, Roma, Berlín, Moscú, Sidney, Boston, Bruselas. Las salas de entrevista, al igual que el resto de los espacios secundarios, están cerradas y rodeadas por una gran cristalera de plástico que permite observar todo lo que pasa, tanto desde fuera como desde dentro. De hecho, cuando un empleado quiere ganar algo de intimidad suele echar las persianas, aunque este tipo de gestos no suelen ser habituales pues tienen una connotación negativa dentro de la consultora. Mas adelante analizaremos el significado que esto tiene para la empresa y como la total exposición a la que se ven sometidos los empleados facilita su control en todo momento, pero sobre todo su autocontrol.

Por otro lado, es interesante subrayar que en todas las consultoras a las que tuvimos acceso encontramos que las paredes estaban adornadas con citas de personas consideradas de éxito, en términos empresariales, o referentes morales, como son el fundador de Inditex Amancio Ortega, Henry Ford, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Nelson Mandela, Martín Luther King etc, junto a frases que promueven el trabajo en equipo¹⁹⁰. Finalmente, las consultoras estudiadas reservaban un espacio que acoge zonas comunes lúdicas: el comedor/cocina y los baños principalmente y la zona recreativa donde puedes encontrar desde sofás hasta mesas de billar o de tenis de mesa. Estos lugares, como veremos más adelante, son utilizados normalmente para liberar el estrés acumulado, ya sea jugando una partida con tus compañeros o manteniendo conversaciones orientadas a la crítica de la empresa.

¹⁹⁰ Estos son algunos ejemplos:

“No trates de ser original simplemente intenta ser bueno” (Paul Rand).

“El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito. Si amas lo que haces triunfarás” (Albert Schweitzer).

“La gente puede ser muy inteligente o tener habilidades que son aplicables, pero si no creen en ello, entonces no trabajarán realmente duro” (Mark Zuckerberg).

Esta forma de organizar el espacio de manera descentralizada, diáfana, con apenas limitaciones arquitectónicas entre las personas, suele denominarse *open space* y aunque algunos estudios apuntan a que surgió con el objetivo de ahorrar costes, las propias organizaciones defienden su utilización simbólica, como una manera de crear un único espacio donde las diferentes jerarquías existentes en una organización empresarial se difuminan y coexisten, dando una impresión de una mayor horizontalidad entre empleados de diferentes rangos, un ambiente más amistoso y donde el trabajo en equipo sea el valor principal. Es decir, que este tipo de distribución espacial posibilita crear un determinado ambiente de trabajo y favorecer así el rendimiento de los empleados, fomentando una mayor implicación en los proyectos de la empresa y dificultando el aislamiento o la desconexión que potencialmente facilitaban las limitaciones arquitectónicas tradicionales. Si bien es cierto que el *open space* no es exclusivo del mundo de la consultoría, sin embargo, es uno de los sectores donde comenzó a implementarse y desde el que se ha extendido a todo tipo de industrias, de manera que en la actualidad es la forma dominante de distribuir el espacio en un número muy importante de empresas. Así, el modelo de gestión organizacional postfordista, donde, como comentamos en el capítulo 3, se engarza la consultoría de recursos humanos, tiende a metaforizar espacialmente, a través de la distribución de los centros de trabajo, valores de su organización, como son la horizontalidad organizacional y la transparencia, representada por las amplias cristalerías que rodean todos los lugares de reunión, favoreciendo su incorporación por parte del trabajador. Si en las formas de gestión fordistas el espacio estaba dividido, y se mostraba en ocasiones algo opaco, dificultando una vigilancia totalizadora, las técnicas postburocráticas demandan espacios abiertos que no reflejen las distancias jerárquicas existentes a pesar de la persistencia de las relaciones de poder asimétricas (managers, empleados y becarios comparten el mismo espacio llegando incluso a trabajar unos al lado de los otros). Por tanto, el estudio de la distribución de los espacios de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal muestra su contribución en la producción organizacional de mentalidades concretas.

El *open space* opera como una especie de panóptico benthamiano, adaptado a los tiempos de la empresa red y del paradigma del emprendimiento, eliminando aquellos espacios y lugares en los que el consultor pudiera acudir en caso de querer alejarse de la exposición

permanente a las miradas de los otros¹⁹¹. Esta apertura constante a la mirada y escrutinio, tanto de cargos superiores como de los propios compañeros, aumenta notablemente la presión sobre el trabajo. Dentro de un espacio diáfano como el que impera en la consultoría, uno nunca es plenamente consciente de si está siendo observado o no, por lo que el consultor tenderá a autovigilarse, desarrollando un autodisciplinamiento que se naturaliza paulatinamente sin necesidad de que una coacción externa directa lo imponga. En relación con esta ineludible presencia del escrutinio permanente, uno de los responsables de un equipo de selección nos comentaba:

“Mira, aquí es casi más importante parecer que ser, ¿sabes cómo te digo no? Hay gente que trabaja mucho y no promociona porque no termina de entender, o porque no quiere, cómo funciona la consultoría. Tú no puedes cuando te vas a ir de vacaciones, por ejemplo, en navidad, dejar el portátil aquí, es que no se puede hacer porque das una mala imagen ¿sabes? Yo siempre le digo a las personas de mi equipo, llevároslo que no os cuesta nada, y lo dejáis dentro de la mochila en una zona de la casa dónde no lo tengáis que ver, pero os lo lleváis, porque si no parece que no tienes interés o que directamente no estáis comprometidos con la empresa. Y aquí todo se mira”.

(f.m.t)

Las dimensiones simbólicas, vinculadas con la validación del compromiso del trabajador, juegan un papel central, lo que aboca al consultor a mostrar una actitud acorde a lo que determina la organización, y es en este tipo de contexto donde el *open space* se torna una tecnología social realmente útil con una profunda capacidad de subjetivación.

Otros de los fenómenos observados en los que esta distribución del espacio juega un papel fundamental tiene que ver con la conformación informal de los horarios de entrada y, sobre todo, de salida como tecnología de gobierno de los trabajadores. Es muy habitual que, en un entorno laboral como el de la consultoría, donde los límites horarios suelen ser difusos, los consultores puedan tener dudas e incluso inseguridades respecto a la forma correcta de cumplir con ellos. Esta incertidumbre suele implicar que el consultor observe el comportamiento de sus compañeros respecto a la hora de salida y los tomen como referencia para saber qué conducta es la correcta. Así, frente a los horarios fijos y preestablecidos que caracterizaban un modelo de gestión organizacional como el fordista, la consultoría establece una franja horaria para comenzar la jornada de trabajo, que normalmente suele ser entre las 08:00 y las 09:30, pero no se especifica necesariamente

¹⁹¹ Mas adelante en nuestra tesis analizaremos como los baños, el exterior de las oficinas o la cocina/comedor, se utilizan como espacios en los que ganar intimidad para hablar sobre temas correspondientes al trabajo.

el horario de salida pues dependerá en buena medida de la gestión del tiempo que cada consultor realice.

Siempre te sientes como muy expuesto, sobre todo al entrar y salir. Que vale que normalmente depende del trabajo que tengas pues hay flexibilidad, pero yo alguna vez me he ido sobre mi hora, que ni si quiera a en punto e, y notas un poco como se te clavan los ojos de los demás en la nuca como si estuvieses vagueando mientras el resto se queda pringando.

(m.c.t)

Así, a pesar de esta aparente flexibilidad horaria y de no haber una reglamentación específica, más allá de la regida por los convenios colectivos que de forma reiterada son ignorados, sí que existe una norma no escrita, notablemente extendida, que fomenta el obviar los horarios de salida y priorizar ante todo la finalización de las tareas. Una de las prescripciones informales de la organización es que el criterio regulador de los horarios laborales de los consultores no sean los fijados burocráticamente como jornada laboral sino las demandas de la tarea. Además, se entiende que el buen consultor, por lo general, tiene una carga de trabajo lo suficientemente elevada como para que el salir a tu hora sea considerado una anormalidad, ya que si uno termina las tareas que tenía directamente asignadas se espera que solicite más trabajo para seguir rindiendo; la inactividad entre tareas no se concibe. La búsqueda o la muestra de interés por definir un horario concreto suele considerarse, por parte de la consultora, como una mala práctica, una muestra de rigidez personal, de falta de compromiso, una anormalidad. El espacio diáfano, de manera indirecta, promueve que los consultores trabajen más horas de lo establecido en el contrato, ya que aquel consultor que decida marcharse, y dar por finalizada su jornada laboral, deberá enfrentarse a la presión, principalmente de sus compañeros, muchos de los cuales seguramente habrán decidido prolongar la jornada.

Yo ha habido épocas, sobre todo al principio, pero vamos que todavía lo hago dependiendo del mes, en los que me he quedado a lo mejor hora y media más por miedo a ser el primero en irme, que, aunque haya acabado mi trabajo pues te sientes mal sobre todo si ves que del equipo siguen todos sentados trabajando. Por que la distribución esta así todo abierto es lo que tiene, que ves a todos y todos te pueden ver.

(m.c.f)

La distribución transparente y descentralizada del espacio expone enormemente a los consultores y propicia la vigilancia de sus comportamientos en un entorno donde la moral queda definida unilateralmente por la organización. Esta sobreexposición hace que el consultor amolde su comportamiento para no ser sancionado, para conseguir el reconocimiento de sus pares y superiores, en definitiva, para no ser cuestionado dentro del marco normativo en el que se desenvuelve a diario. La presión que se concentra en las últimas horas del día suele ser alta, de manera que, en no pocas ocasiones, los miembros de un mismo equipo, o de equipos diferentes, se levantan al mismo tiempo para que ninguno sea el foco de atención, lo que ejemplifica una forma de resistencia interesante que analizaremos más adelante. Generalmente las personas que experimentan un mayor malestar ante esta situación suelen ser los consultores más jóvenes y aquellos que tienen menos experiencia dentro del sector, y, por tanto, desconocen estas prescripciones no escritas, ya que el resto de los consultores experimentados han interiorizado este tipo de comportamiento y no suelen cuestionarlo directamente. Forma parte del éxito de su incorporación a la empresa la interiorización de una serie de demandas informales que ponen de manifiesto su adhesión a los valores de la empresa. Por ello, aquellos consultores recién incorporados deberán interiorizar ciertos hábitos que implican la normalización incuestionable de la extensión de la jornada laboral.

Cuando uno entra aquí, sobre todo si tienes poca experiencia en otras empresas, es un poco chocante todo, por ejemplo, te olvidas de que, ¿no siempre vale? Pero si muchas veces, alguien te está mirando, ósea que mejor no te relajes o si te relajas haz que no se note. Eso me lo dijo una manager que tenía yo, que cuando tenga menos trabajo haga como que tengo mucho que nunca sabes quien te esta mirando. ¿Si lo piensas es un poco agobiante verdad? Pero bueno es lo que hay.

(f.c.l)

Los despachos y demás lugares de trabajo “secundarios” siguen una lógica muy en la línea del espacio diáfano, en donde la transparencia y exposición absoluta operan como mecanismo de disciplinamiento y vigilancia. Por su particular forma acristalada, este énfasis en la exposición pública como expresión de virtud moral nos remite a los estudios que Weber realizó sobre la ética protestante y el espíritu del capitalismo. Max Weber explica como dentro de las tradiciones luterana y calvinista, se promulgaba un ethos que vinculaba el éxito económico, como señal de predestinación divina, con una actitud austera, ahorradora, sobria en la estética y que se alejase de realizar lo que Veblen (2016)

denominaba consumo conspicuo¹⁹². Así, la exposición pública voluntaria de la vida, de forma que sea objeto de escrutinio público, era considerada una muestra de solidez moral, muy valorada por la comunidad que lo interpelaba¹⁹³. Al igual que ocurre con el *open space*, los espacios de trabajo secundarios buscan reflejar, a través del diseño de su propia arquitectura, los valores de flexibilidad, agilidad, transparencia, fomentados desde la organización. Es decir, que el ethos fomentado por la consultora se proyecta también a través de este tipo de espacios de trabajo. Lugares como los despachos o las salas de reuniones, que tradicionalmente han sido lugares opacos y poco accesibles, ahora se presentan como espacios abiertos y transparentes. Esta transparencia espacial no solo persigue dar una imagen muy concreta de la organización, también pretende extenderla hacia los consultores que deben demostrar, utilizando estos espacios asiduamente para trabajar y para reunirse, que no tienen nada que ocultar y que asumen gustosos la posibilidad de que su actitud o su trabajo sea observado por el resto de los miembros de la consultora. La organización y distribución del espacio que hemos observado en la consultoría de recursos humanos, y la exposición constante a la que se somete al consultor, fomentan una normalización del comportamiento que refuerza esta tecnología de subjetivación, el *open space*, y potencia la conformación de un consultor transparente, de cristal que, no solo no se siente incómodo ante esta sobreexposición, sino que participa de ella demostrando que su actitud y comportamiento diarios se ajustan al ideal normativo promulgado por la compañía, facilitando su autocontrol y aumentando la desconfianza ante una potencial vigilancia del resto de compañeros.

¹⁹² Hace referencia a un tipo de consumo prescindible, característico de las sociedades de consumo, bastante superficial y orientado al lujo y cuyo objetivo es reflejar un estatus social determinado. Según Veblen este tipo de consumo se explica por dos razones principalmente: El primero, denominado como *individuous comparison*, hace referencia al consumo llevado a cabo por personas pertenecientes a los estratos altos de la sociedad para diferenciarse de los estratos más bajos. El segundo, denominado *pecuniary emulation*, se refiere al consumo realizado por individuos pertenecientes a estratos bajos con la idea de parecer una persona de un estatus superior. Lo realizan los individuos de clase baja con el objetivo de poder ser clasificados como alguien de estatus superior.

¹⁹³ De modo similar, en el mundo de la consultoría, esta apertura aparece como una muestra de que no tienes nada que ocultar, pues tu vida se desarrolla acorde a los principios éticos que defiende la organización. Así, y continuando con este razonamiento, exponer tu hogar, el espacio más íntimo a cualquier persona o familia, a través de la supresión de elementos tales como las cortinas, los visillos, las persianas que impedían el acceso a la mirada de lo que ocurría en el interior, era valorado muy positivamente. De hecho, a día de hoy en una buena parte de los países europeos de tradición protestante se pueden encontrar vestigios de estos comportamientos.

5.1.4.2. El CRM y los sistemas de monitorización informáticos:

El mundo de la consultoría especializada en la selección de personal alberga un amplio abanico de sistemas diferentes de monitorización de los empleados, algunos de los cuales hemos tenido la oportunidad de analizar en el contexto de nuestro trabajo de campo. La monitorización hace referencia a la observación continuada, de una o varias personas, a través de dispositivos tecnológicos que posibilitan la observación y supervisión con el objetivo de identificar posibles desviaciones o anomalías relacionadas con la conducta o con el propio proceso de trabajo. El fenómeno de la monitorización en el trabajo no es necesariamente diferente a otras formas de control de las que estudiamos en la consultoría de recursos humanos, como el ranking, o la gestión por objetivos; quizás tan solo en el caso del control a través de la monitorización. la tecnología tiene un papel más determinante. Ya explicamos en el capítulo 2 como el fenómeno de la industrialización masiva que experimentó Europa a finales del siglo XVIII y primera mitad del siglo XIX propició, juntos con otros factores ya analizados, la intensificación de una división social del trabajo con una profundidad que nunca se había experimentado antes. Así, en contraste con el modelo artesanal en el que el producto, su proceso de fabricación y su calidad eran fácilmente trazables, el modelo de la gran fábrica necesitó crear nuevas maneras de mantener el control sobre el proceso productivo, ya que la motivación y el compromiso con la calidad, que caracterizaba el trabajo del artesano, peligraban en un modelo de división profunda del trabajo por cuenta ajena (Lahera, 2004). La monitorización a través de dispositivos tecnológicos, por tanto, ha ido evolucionando rápidamente hasta llegar a nuestros días, en donde es posible hacer un seguimiento del trabajador a través, principalmente, del rastro dejado por éste, llevando a cabo una forma de control mucho menos explícita, más suave y al mismo tiempo, como veremos a continuación, enormemente efectiva.

Por otro lado, el fenómeno de la monitorización emerge, inevitablemente, junto al de la prescindibilidad del obrero individual. El proceso continuado de homogeneización y racionalización constante que tuvo lugar durante la revolución industrial implicó que los empleados se convirtiesen en sujetos cada vez más prescindibles en términos individuales. Es decir, frente a la insustituibilidad que, caracterizaba al artesano cualificado, se dio una paulatina descualificación del trabajador a través de una pseudo especialización y simplificación estandarizada de las tareas que le hizo más vulnerable e

intercambiable, pero también más anónimo, dentro del proceso productivo. De esta manera, con el paso de los años, las empresas optaron por nuevas formas de gestión organizacional que dotaron al proceso productivo de la mayor transparencia posible y de fórmulas que registran el trabajo realizado por cada individuo, con el objetivo de mitigar la distorsión y perturbación que, el intercambio constante de trabajadores que entraban y salían de la empresa, podría tener en el proceso productivo. En el actual contexto, la alta rotación de trabajadores, y la consiguiente posible pérdida de información en el proceso, es una de las mayores preocupaciones de las organizaciones engarzadas en el modelo de empresa flexible. La consultoría no es ajena a estos fenómenos como analizamos en este capítulo. Así, sistemas de monitorización como la marca de tiempo, que pueden entenderse como una evolución muy refinada de algunos de los mecanismos utilizados en los modelos tayloristas, surgen a raíz de estas situaciones en las que las organizaciones necesitan dar amplios márgenes de autonomía relativa a los empleados, al tiempo que exigen obtener la mayor trazabilidad posible tanto del trabajo como del sujeto que lo realiza, en nuestro caso el consultor¹⁹⁴. Dentro de la consultoría especializada en la selección de personal podemos encontrar diferentes sistemas de monitorización específicos de ésta, aunque en ningún caso se utiliza este término para denominarlos ni se presentan como una herramienta de vigilancia. Más bien, tal y como explicaremos con más detalle, hay un proceso de resignificación profundo, en el que dichos elementos de control son presentados como expresión de solidaridad entre compañeros, o como dispositivos capaces de “medir” el compromiso y la responsabilidad individual de cada consultor. Este tipo de discursos, junto con la propia forma de operar de dichos dispositivos, facilitan el desarrollo de procesos de subjetivación concretos que, invariablemente, problematizaran la acción y el desempeño de cada consultor posibilitando un control más exhaustivo, pero más imperceptible.

Hemos comentado en varias ocasiones a lo largo de este trabajo la complejidad y el carácter cambiante que define al mundo de la consultoría, por lo que para poder llevar a cabo una gestión lo más productiva posible es muy habitual que se utilicen los denominados como CRMs. Toda empresa suele utilizar un CRM System¹⁹⁵, entendido

¹⁹⁴ Como hemos visto a lo largo de nuestra investigación la autonomía que caracteriza al consultor de recursos humanos trae aparejada toda una serie de mecanismos de monitorización que exponen enormemente, tanto al consultor como su trabajo, consiguiendo un potencial disciplinamiento basado en la autoresponsabilización.

¹⁹⁵ CRM System son las siglas de Customer Relationship Management.

como un sistema tecnológico destinado a la gestión y organización de los diferentes ámbitos que conforman una empresa, incluyendo las relaciones con todo tipo de clientes externos. A través de una herramienta como el CRM las empresas pueden avanzar en sus objetivos económicos y de crecimiento sin perder por ello el control sobre el trabajo de los empleados, aumentando al mismo tiempo su productividad. Si bien es cierto que el CRM surge vinculado al sector comercial y de ventas, con el tiempo se ha ido extendiendo hacia ámbitos muy diferentes incluyendo el de la consultoría de recursos humanos. En el sector de la consultoría de recursos humanos podemos encontrar una miríada de CRMs especializados en la gestión de las tareas propias de este tipo de departamentos y más concretamente orientados a las tareas de selección y reclutamiento de candidatos¹⁹⁶. Por lo tanto, el aprendizaje del uso de este tipo de herramientas es una habilidad que los consultores van desarrollando con el tiempo a base de utilizar distintos sistemas en distintas empresas, ya que, a día de hoy, buena parte del trabajo del consultor de selección de personal se desarrolla a través de estas herramientas.

Yo en el CV tengo puesto que conozco varios CRMs de recursos humanos porque, aunque cada uno es un mundo todos suelen seguir un funcionamiento parecido. En cada empresa te enseñan uno distinto, es de esas cosas que se dan por sabidas pero que lo pasas mal las primeras semanas hasta que te enteras de cómo va todo.

(f.c.l)

Por lo tanto, el CRM opera como una herramienta que facilita la organización y gestión del trabajo, al mismo tiempo que intensifica el control a través de la monitorización de las actividades realizadas por el consultor facilitando su trazabilidad. A continuación, analizaremos algunas de las opciones que estas herramientas proporcionan a la empresa para controlar el trabajo y el comportamiento de los consultores.

a. *La huella o marca de tiempo:*

La huella de tiempo es un sistema “voluntario” cuyo principal objetivo es conseguir una trazabilidad detallada en fecha y hora del consultor y de su trabajo. Generalmente, la huella de tiempo funciona a través de un CRM que el empleado, al comenzar cada una de las tareas que realiza, debe activar para que quede constancia informática tanto de la persona que ha realizado dicha actividad como de cuando lo hizo. Igualmente, y es como

196 Personio, Skeeled, Carerix, Teamtailor, Manatal, Vincere, Altamira Recruiting son solo algunos ejemplos del amplio abanico existente.

se procede normalmente, los consultores tienen la posibilidad de añadir un comentario, normalmente de carácter explicativo/informativo, sin límite de extensión, que quedará registrado en el sistema siendo accesible para que lo lean otros compañeros, supervisores o el propio consultor. Es decir, la huella de tiempo funciona como una especie de rastro “voluntario” que el consultor va dejando para mostrar el trabajo realizado y para anotar información que pueda ser de interés, para el mismo, o, para otros, en un futuro. Existen dos elementos que son especialmente relevantes para entender mejor como operan este tipo de tecnologías de subjetivación a la hora de conducir el comportamiento de los empleados y conformar un marco explicativo que responsabilizará siempre al consultor, fomentando su problematización y la construcción de una determinada moral profesional: la trazabilidad del sujeto y la pseudo solidaridad entre compañeros.

Como hemos comentado en varias ocasiones a lo largo de esta investigación, el mundo de la consultoría de recursos humanos se caracteriza, entre otras cosas, por fomentar una aparente autonomía en el trabajo que, en última instancia, y teniendo en cuenta las encrucijadas a las que se tienen que enfrentar los consultores a diario, puede devenir en un elemento de profunda sujeción. La necesidad que tienen las organizaciones posfordistas de producir sujetos con una autonomía relativa en el trabajo hace que las tecnologías de disciplinamiento centradas en la sobreexposición y el rendimiento de cuentas constante de los consultores sean fundamentales para que los managers puedan establecer un control más productivo y funcional del proceso de trabajo. El caso de la huella de tiempo es especialmente interesante, ya que no es un sistema que se active de manera automática, sino que el propio consultor “voluntariamente” debe activarlo al comienzo de la realización de cada tarea. Así, pese a esta supuesta voluntariedad del gesto de registro, el consultor aprende e interioriza que debe activar dicho mecanismo dado que el no hacerlo puede perjudicar notablemente su evaluación anual, así como la imagen dada hacia sus compañeros, al poder ser interpretada como un gesto de insolidaridad o de ocultamiento.

La huella de tiempo muchas veces se me olvida ponerla y a lo mejor me acuerdo un día después y es como pff veras tú como lo revisen, que en verdad yo también me siento mal porque luego te toca hacerle un traspaso a un compañero y le dejas todo el marrón con un cliente que a lo mejor le pregunta cosas de las que tiene ni idea y tu pues a lo mejor no estas en la oficina ese día.

(f.c.v)

La huella de tiempo facilita enormemente la trazabilidad del consultor y de su trabajo y suele ser revisado por la organización de manera aleatoria o directamente porque haya habido algún tipo de problema. Es decir, si un proceso de selección no ha sido cerrado en los tiempos acordados, si un cliente o un candidato se han quejado por algún motivo que pueda en última instancia afectar al trabajo del consultor, este tipo de herramientas son muy útiles a la hora de identificar o incluso atribuir errores individuales. En caso de que el consultor la haya utilizado correctamente, la marca de tiempo permite al supervisor de cada equipo reconstruir los procesos de trabajo del empleado y controlar los movimientos realizados para poder valorar, desde el punto de vista de la empresa, si se ha actuado correctamente o no.

Es lo que te he dicho antes con el tema de los mails, que tu manager suele estar ocupado y no creo que los revise muy a menudo, pero sí que lo hacen de vez en cuando e, porque yo tengo compañeros que les han hecho como una auditoría de estas cosas, y han ido viendo cada registro del tiempo y las tareas y luego le han pedido explicaciones de cosas muy concretas. O sea que mirar lo miran, pero, vamos, no siempre, lo que pasa que claro tu no sabes cuando lo van a ver y te van a pillar con algo fuera de lugar.

(f.c.t)

En ocasiones, más a menudo de lo que parece, el consultor decide no activar esta marca del tiempo como manera de ocultar parte de su actividad o simplemente como una manera de ahorrar tiempo, ya que, en ocasiones, el activar y completar la huella de tiempo puede resultar un proceso demasiado laborioso en un contexto donde los consultores apenas disponen de tiempo libre para desarrollar todas sus tareas¹⁹⁷.

En definitiva, la trazabilidad en el proceso de trabajo posibilita un rastreo y un seguimiento pormenorizado de las tareas que el consultor va realizando, pero también de la manera en que las ha ido desarrollando. El consultor no tiene la certeza de que el rastro que su trabajo ha ido dejando será necesariamente revisado por su responsable, pero cabe esa posibilidad, por lo que con el tiempo interiorizará que en su trabajo está muy expuesto y que, en cualquier momento, podrá ser sancionado en caso de no cumplir con los estándares establecidos por la organización. Esa trazabilidad del sujeto a través de su trabajo facilitará enormemente la conformación de una serie de marcos interpretativos en los que la solidaridad entre compañeros puede erosionarse al individualizarse y parcelarse

¹⁹⁷ Este tipo de resistencias que plantean a diario los consultores las trataremos en profundidad más adelante dentro de esta investigación.

cada una de las actividades realizadas por los consultores (Lahera, 2004). En un entorno altamente individualizado como el de la consultoría de selección de personal es más complicado establecer y articular mecanismos de solidaridad colectiva que permitan denunciar la condición de heteronomía, prácticamente descontextualizada, que convierte al sujeto en responsable último de todo lo que ocurre en relación con su trabajo.

Una de las razones por las que la huella de tiempo cobra todo el sentido en organizaciones como las estudiadas tiene que ver con el alto grado de rotación existente en su interior. La información obtenida a través de las entrevistas cualitativas, así como las observaciones realizadas durante nuestro trabajo de campo, nos han confirmado la fuerte relación que existe entre este mecanismo de subjetivación y la elevada tasa de rotación característica del sector.

Cuando llegué flipé porque aunque he vivido bastantes despidos, no es para nada lo habitual, la gente se marcha y claro tu empiezas en la empresa y te mosqueas un montón, sobre todo cuando es tu primera o segunda experiencia profesional, y tienes dos maneras de tomártelo, que horror por qué se va la gente, algo me estoy perdiendo... u oye pues sí trabajo bien y tal en poco tiempo voy a poder promocionar, admito que esto suena fatal pero me pudo más este pensamiento al principio que el otro, no sé, es así.

(m.c.t)

Por lo general, el volumen de procesos de selección que cada consultor gestiona al mismo tiempo es muy elevado y si tenemos en cuenta que para cada proceso se suelen contactar una media de 70 candidatos, el tener un sistema claro que nos proporcione la mayor trazabilidad posible del trabajo del consultor puede llegar a ser clave. Así, la huella de tiempo asegura a la organización que, en caso de que un empleado decida abandonar la compañía o de que éste sea despedido repentinamente, quedará un registro detallado que servirá como guía para retomar el proceso de selección reduciendo al mínimo cualquier distorsión que podría generarse a causa de la pérdida de información¹⁹⁸. La consultora no puede permitirse proyectar una imagen de inseguridad o falta de control hacia el cliente, ya que estos buscan en este tipo de empresas seguridad y certeza respecto a unas tareas y un campo con el que no suelen estar familiarizados.

¹⁹⁸ Es habitual que el cliente pueda quejarse de tener que hablar con más de un consultor cada poco tiempo porque vayan abandonando la empresa; tanto es así que en algunas consultoras canalizan toda la comunicación del equipo a través de un único interlocutor, que normalmente es el mánager, para que en caso de que el equipo comience a rotar, el cliente no lo perciba.

Tal y como se ha planteado, la huella de tiempo es a menudo resignificada por parte de la organización presentándola, no como un potente mecanismo de disciplinamiento y monitorización de la actividad laboral del consultor, sino como un mecanismo crucial para demostrar y ejercer un auténtico ejercicio de solidaridad entre pares que haga más llevadero el trabajo para el conjunto de los empleados. Es decir, la organización, a través de esta tecnología de disciplinamiento, evoca e instrumentaliza la noción de solidaridad grupal para promover una actitud positiva frente a esta tecnología.

A veces te encuentras con gente que pasa de actualizar la huella de tiempo y es un problema porque la gente aquí entra y sale y claro luego tienes tú que resolver la papeleta, llegar a los variables, aguantar al cliente... a mí me parece de mal compañero el no ir marcando lo que vas haciendo que quieres que te diga, ¿qué es un rollo y que tenemos mucho trabajo? Pues sí, pero es lo que hay macho yo no tengo la culpa que quieres que te diga.

(f.c.f)

A través de una retórica del compromiso y la lealtad se da un progresivo desplazamiento de la responsabilidad desde la organización, que es quien debería velar porque los niveles de rotación no fueran tan altos, o de que la información de cada proceso de selección quedase registrada por mecanismos diferentes, hacia el consultor para quien su incumplimiento se traduce en falta de compromiso o solidaridad con sus compañeros o futuros compañeros. El consultor, por tanto, se enfrenta de forma constante a este dilema y adopta decisiones que pueden afectar a la consecución o no de sus objetivos e incrementar su carga de trabajo y el nivel de estrés soportado.

Yo tengo claro que cumplir con mis objetivos es lo primero, es que lo tengo clarísimo. He estado en otras consultoras donde cumplía a rajatabla con el procedimiento y lo pasaba fatal, por eso ya no le doy prioridad. Y si me llaman mal compañero, pues mira a lo mejor lo soy, pero prefiero eso a volverme loco que hay cada uno por aquí que no veas...

(f.c.i)

Es habitual que en entornos con un alto ritmo de trabajo y con un alto nivel de estrés, como es el caso de la consultoría, las organizaciones utilicen el sentimiento de pertenencia y lealtad al grupo, convirtiéndose en un potente mecanismo de normalización que culpa al consultor *rebelde* del potencial malestar al que pueden verse sometidos sus compañeros. Si bien es cierto que el sector estudiado se caracteriza por fomentar un ambiente de alta atomización y competitividad entre los propios empleados, también, de

manera paralela, muchas veces, se inducen vínculos emocionales cohesivos que, a menudo, son utilizados por la organización para facilitar un gobierno más eficaz de los trabajadores. Este es el caso del uso que hace la organización de la huella de tiempo.

Aunque en última instancia el principal objetivo de la huella de tiempo sea ayudar a amortiguar el potencial impacto que la alta rotación sufrida por la consultora puede tener a todos los niveles, así como facilitar una mayor transparencia y trazabilidad del consultor y de trabajo para ejercer un mejor control sobre éste, la organización produce un relato que responsabiliza a los consultores y que excluye cualquier posibilidad de cuestionar los marcos dados. Elementos como la alta rotación, la alta carga de trabajo o incluso la falta de los recursos necesarios para realizar el trabajo en un entorno tan cambiante, nunca son presentados como argumentos que puedan tenerse en cuenta, ni pueden funcionar como problemas o factores explicativos. El buen consultor debe dejar un rastro detallado de sus actividades para que los compañeros no tengan que verse afectados por su falta de profesionalidad y de responsabilidad; igualmente debe aceptar que esa trazabilidad que se demanda desde la organización se explica porque en última instancia la atribución de la razón de los problemas que puedan surgir es siempre interna.

Existen al menos dos herramientas más que, si bien no tienen la relevancia y el impacto de la huella de tiempo, considero importante abordarlas pues son fundamentales para el seguimiento y control de los empleados, sobre todo si operan complementándose con la que acabamos de analizar.

b. El registro automático del control de horarios:

Todas las consultoras de recursos humanos que hemos tenido la oportunidad de analizar desde dentro utilizan el propio CRM como una forma de controlar los horarios de entrada y salida de los consultores. En este caso, el dispositivo no requiere de una activación directa por parte del consultor, como la huella de tiempo, sino que, cuando el propio programa es iniciado, automáticamente registra el momento en el que el empleado se conecta y por tanto se considera que comienza a trabajar. Por ello, una de las prioridades de los consultores al iniciar su jornada de trabajo es dirigirse directamente al ordenador para poder activarlo cuanto antes. De la misma manera, el CRM registra el momento exacto en el que el consultor apaga el programa y que se suele asociar con el momento en el que el empleado decide terminar su jornada laboral. Por lo tanto, esto permite una

supervisión, por parte de cada Manager, que comprueba las horas de entrada y salida de cada empleado, en los raros casos en que un consultor decida irse antes de tiempo. Este tipo de herramientas del registro horario tienden a ser utilizadas para comprobar que el consultor cumple el número mínimo de horas que se establecen en el contrato de trabajo, pero nunca para determinar las horas extras que el consultor ha dedicado a su jornada laboral; de hecho, en el mundo de la consultoría se da la paradójica situación de convivir con un tipo de monitorización muy precisa y detallada del consultor y de su trabajo junto con una imperante laxitud y “flexibilidad” en un amplio número de cuestiones, como es el horario. Esta laxitud y flexibilidad vendrían justificadas por las propias características del tipo de actividad, que exigen dotar de una gran autonomía a los consultores que, en principio, decidirían libremente cuándo y cómo trabajar pero que, en última instancia, como hemos podido comprobar en esta investigación, tienden a plegarse a las exigencias no escritas en ningún contrato, pero definidas unilateralmente por la organización.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, tuve la oportunidad de asistir a una reunión entre una consultora de reclutamiento, representada por uno de los managers y un consultor, y una empresa cliente dedicada al negocio farmacéutico, representado por dos miembros del equipo de recursos humanos de los cuales uno de ellos era el director de dicho departamento. La razón de la reunión era la necesidad, por parte de la empresa cliente, de contratar a una persona especializada en las tareas de RRHH pues querían sustituir a un miembro de su departamento al considerar que su rendimiento y, sobre todo, su actitud estaba muy lejos de lo que se esperaba de un buen profesional. Cuando la manager de la consultora se interesó por las razones concretas por las que el cliente necesitaba reemplazar a este empleado, la representante de la empresa/cliente argumentó que no estaban contentos con su forma de trabajar en general pero que, sin ninguna duda, la razón más importante era que cuando llegaba la hora de salida, “se le caía el boli de la mano”, y que eso era inaceptable pues, mientras que ellos se quedaban varias horas más trabajando en la oficina, este empleado ya estaba en su casa descansando. Finalmente, la persona de la empresa/cliente se dirigió a los consultores y les preguntó “¿Yo creo que no es mucho pedir que una persona cumpla con sus responsabilidades, ¿no?” a lo que la manager de la consultora añadió, “por supuesto que no, lo que estas pidiendo es un profesional que cumpla con sus obligaciones ni más ni menos”.

Una vez más podemos observar cómo determinados significantes flotantes, como el de profesionalidad, son resignificados constantemente por la organización para que sean

agregadores de aquellos valores que refuerzan la cultura de la empresa dificultando el cuestionamiento del marco interpretativo hegemónico. La autonomía del consultor solo es un valor deseable si se utiliza para adaptarla a las necesidades de la organización, en el caso contrario debe ser problematizada pues el empleado es libre solo si utiliza esa libertad dentro de los estándares marcados por la empresa.

c. Los mails automáticos dirigidos al manager:

Los correos electrónicos forman parte de la rutina de trabajo diaria y actúan, además de como un canal de comunicación, como una forma muy sutil de disciplinar a los trabajadores que, a veces, por su cotidianeidad, pasa desapercibida. El correo electrónico es una de las herramientas más usadas por los consultores de recursos humanos, ya sea de manera externa, contactando con candidatos o clientes, o de manera interna, conectando con sus compañeros de equipo, responsables o cualquier otra persona de la empresa. Así, estos correos, al igual que la marca de tiempo, dejan un rastro del consultor al registrar el trabajo y la forma en que se ha realizado. Cada uno de los correos enviados por el consultor va quedando registrado en un espacio al que luego los responsables de cada equipo pueden acceder; por eso los consultores deben ser muy cuidadosos ya que los managers, aprovechando las evaluaciones anuales, suelen utilizar estos correos como pruebas en contra del consultor. Un correo de queja proveniente de un cliente o de un superior puede tener consecuencias muy negativas para el empleado que siempre hará lo posible por cuidar cada una de las palabras usadas. Igualmente, los correos pueden ser utilizados como mecanismo de defensa ante situaciones concretas en las que se necesita demostrar algo, lo cual denota el clima de tensión y desconfianza que, por lo general, se respira dentro estas organizaciones.

Hay que tener muchísimo cuidado con los correos porque una vez lo envías queda registrado y lo pueden utilizar contra ti en cualquier momento. Yo me tiro a veces como diez minutos pensando como lo voy a redactar para que no se mal interprete, porque ya he tenido malas experiencias y paso de comerme mas marrones.

(f.c.i)

Estoy convencida de que el manager de cada equipo tiene algún sistema en el que puede revisarte los correos porque a mi me ha pasado, y no solo a mí, que envíes algo y al rato te llame el manager para pedirte explicaciones del tema, que yo me rayo mazo, porque es en plan, e... ¿me estas espiando? ¿cómo narices sabes de esto? te sienes muy expuesto la verdad y no es agradable.

(f.c.i)

Sin embargo, dentro de los tipos de correos que existen en este sector el caso de los mails automáticos es, sin duda, de los más interesantes, ya que, en la misma línea que la huella digital o del sistema de registro automático, es una estrategia de disciplinamiento relativamente sencilla de ejecutar, muy directa y con una gran capacidad de conformar subjetividades dóciles en el día a día laboral. Los mails automáticos llegan al mánager cuando una posición ha sido cerrada¹⁹⁹ en el sistema informático y van acompañados de una pequeña ficha, que el consultor tiene la obligación de rellenar, donde quedará reflejado que la posición se deja de trabajar, el tiempo²⁰⁰ que la posición ha estado abierta y el número de candidatos que han participado en el proceso. En el caso de que la posición se haya cerrado con éxito, el consultor recibirá una felicitación del mánager a través de un correo. En caso contrario, el consultor deberá explicar y justificar de la manera más detallada posible las razones por las que, desde su punto de vista, la posición no ha sido cubierta. Así, si la explicación no es considerada convincente por el mánager, o simplemente porque decide hacerlo, éste contactará con el consultor para obtener más detalles sobre lo que ha pasado.

¹⁹⁹ Por lo general dos son los motivos por los que se puede cerrar una posición en el sistema: porque se ha conseguido encontrar un candidato que encaja en la posición y que va a ser contratado por el cliente, o, porque el cliente ha decidido cancelar la posición, ya sea porque no está contento con el servicio o porque desde otra consultora han encontrado antes el candidato.

²⁰⁰ El tema de la fecha es muy importante ya que los managers establecen estadísticas en base al tiempo que cada consultor tarda en cerrar cada posición. Aquellos consultores que consiguen cerrar el mayor número de posiciones en el menor tiempo posible gozaran de un gran prestigio entre sus compañeros. Tal y como hemos comentado anteriormente en consultoría el tiempo es dinero y por tanto siempre se tiene muy presente.

Por lo general lo pasas bastante mal cuando tienes que cancelar una posición y registrarlo en el sistema, porque sabes que automáticamente tu manager va a estar informado. A mi casi siempre me entran sudores fríos y me pongo muy nerviosa.

(f.c.t)

Esta estrategia de disciplinamiento es una de las que mejor ejemplifica la sobreexposición constante a la que los consultores se ven sometidos y sobre todo la rendición de cuentas con el que tienen que lidiar como parte de su rutina laboral. Los mails automáticos operan como un mecanismo de disciplinamiento no coactivo que hace que el consultor sepa en todo momento que los resultados de su trabajo, en este caso relacionados con el cierre de una posición, van a ser supervisados y juzgados por el manager quien, unilateralmente, decidirá si el trabajo realizado ha sido el correcto. En muchas ocasiones la felicitación del manager opera como una especie de refuerzo positivo perseguido por los consultores para constatar que están haciendo un buen trabajo y que su rendimiento está siendo el esperado, fomentando la interiorización de determinados patrones de conducta promovidos por la organización. En cambio, si la posición ha sido cancelada, independiente de las razones, el empleado debe rendir cuentas y asumirlo como un error personal que debe ser justificado, sin poder aludir a cuestiones que escapan a su control como son el comportamiento del cliente, los medios con los que se trabaja o el tiempo del que ha dispuesto para realizar su trabajo. Poco a poco el consultor aprende que, si quiere justificar correctamente la razón por la que no ha podido cerrar exitosamente la posición, sin que esto signifique una sanción, tendrá que reconocer y asumir que ha organizado mal el tiempo, que no ha sido lo suficientemente rápido o que no ha sido capaz de entender lo que el cliente necesitaba.

Cuando una posición se cancela no puedes, aunque sea así, decir que el cliente te ha vuelto loco o que no has tenido tiempo porque entonces te llama directamente tu manager y te empieza a sacar pegas y es mucho peor. Que muchas veces la posición no se cubre porque te has organizado mal, pero no siempre.

(f.c.m)

Este proceso, que en un principio podría parecer irrelevante, va creando las condiciones para que el consultor interiorice una disposición a responsabilizarse de cuestiones que

suelen escapar a su control. A través de estas técnicas de disciplinamiento se asume que el sujeto tiene una capacidad de agencia absoluta, aunque en realidad, en la mayoría de los casos, no existe, o se encuentra profundamente limitada por factores externos, por lo que la consecución, o no, de los objetivos laborales se termina entendiendo como una cuestión de voluntad o pericia personal.

Por otro lado, esta forma de operar de los mails automáticos fomenta, como lo hace también el one-to-one semanal, una lógica confesional en la que el consultor, después de haber hecho un profundo trabajo de auto escrutinio, se expone ante el mánager para que éste decida si la supuesta infracción, de no haber cubierto con éxito la posición, puede ser objeto de absolución y que “penitencia”, en caso de que se establezca alguna, tendrá que cumplir. La actitud inadecuada, vinculada sobre todo al compromiso por trabajar de forma más intensa y durante más horas, la incapacidad para gestionar el trabajo o la “lentitud” en la gestión, son algunos de los argumentos que se suelen esgrimir desde la dirección para dar razón de la no consecución de los resultados. No solo basta con que el mánager esté al tanto del rendimiento del consultor, sino que es fundamental que el empleado reconozca su culpa y que profundice en sus razones. La automatización del sistema facilita estos procesos de control y rendimiento de cuentas pues permiten visibilizar el rendimiento de cada consultor de una manera muy detallada y contar con una trazabilidad total de su trabajo. Por lo tanto, es importante destacar que el consultor es consciente del grado tan alto de exposición al que su trabajo, o en este caso los resultados de su trabajo, está sometido, lo que promueve inevitablemente dinámicas de auto vigilancia que pretenden adelantarse a, y así evitar, posibles sanciones. De hecho, en algunas ocasiones, el mánager puede contactar al cliente para confirmar la versión dada por el consultor y supervisar que el servicio ha sido provisto tal y como el cliente lo deseaba. Así, los consultores suelen afrontar con angustia el momento en el que tienen que notificar al mánager que una posición no ha sido cerrada con éxito, pues son conscientes de que serán sometidos a este ritual de expiación de culpa, y, en caso de acumularse, pueden llegar a significar un despido o algún otro tipo de sanción, no necesariamente económica, pero con una fuerte carga simbólica.

5.1.4.3. La campana de la contratación:

Durante nuestro trabajo de campo pudimos observar cómo en una zona más o menos central de las oficinas descolgaba del techo una campana a la que los consultores no prestaban especial atención excepto en los momentos en que alguno de ellos la hacía sonar con vehemencia. En ese preciso instante todas las miradas, tanto de compañeros como de managers, se dirigían al consultor que tocaba la campana para después aplaudirle y felicitarle llenando la oficina de un gran alboroto mientras éste no paraba de sonreír y agradecer el apoyo recibido por sus compañeros antes de volver a sentarse en su sitio para seguir trabajando. Esta es una escena muy corriente en las oficinas de las consultoras especializadas en selección de personal que, si bien pueden sustituir la campana por otros elementos similares, su dinámica es la misma. Y es que cuando un consultor ha cubierto una posición tiene la “obligación” de hacer sonar la campana para que todo el mundo participe y puedan felicitarle por ello. No olvidemos que, en consultoría de selección de personal, cada proceso cerrado significa sumar una cantidad a la facturación del equipo/oficina en general, y a la del consultor en particular, acercándole a la consecución de los ansiados variables económicos y demás reconocimientos. Se refuerzan así unos relatos organizacionales que fusionan los intereses de los trabajadores y los de las organización. La campana de la contratación es una forma de sobreexponer al consultor y su trabajo, de hacerle rendir cuentas, camuflada a través de un supuesto ritual colectivo de reconocimiento del trabajo bien realizado. La propia dinámica de hacer sonar la campana, seguida por el reconocimiento grupal en forma de aplausos y felicitaciones, oculta la dimensión disciplinaria que tiene esta tecnología que, sin necesidad de una sanción coactiva, consigue que todos los consultores rindan cuentas de su trabajo delante de toda la oficina. Si bien es cierto que durante nuestro trabajo de campo no observamos que hubiese una obligación explícita de notificar, a través de la campana, el cierre de un proceso de selección, lo cierto es que es un ritual muy establecido. La no participación en ese ritual puede interpretarse como expresión de una mala actitud o de falta de implicación con la organización y con sus propios compañeros. Igualmente, si algún consultor decide no participar en el reconocimiento y celebración de algún compañero puede ser estigmatizado y cuestionado, teniendo consecuencias muy negativas dentro de un sector que constantemente emite discursos proclamando la importancia del trabajo en equipo y de la solidaridad entre compañeros. De hecho, la propia distribución espacial, el

open space, facilita y refuerza las dinámicas de este mecanismo haciendo que toda la atención se centre en el consultor en cuestión.

Hacer sonar la campana se convierte en un “rito catártico” en el que los consultores ansían participar, volviéndose en ocasiones un objetivo en sí mismo por encima del objetivo principal de cerrar la posición, al igual que ocurre con los tiques regalos, haciendo que aumente la competitividad.

Es muy emocionante el tema de la campana, después de todo el trabajo que lleva cerrar una posición que todo el mundo te aplauda y te reconozca lo que haces te da un alivio increíble.

(f.c.l)

Igualmente, fruto de esa competitividad, se genera una notable presión tanto grupal como del consultor sobre sí mismo, sobre aquellas personas que no lo han logrado o que lo han conseguido pocas veces. Y es que en un contexto donde hay una marcada tendencia hacia el individualismo, la competitividad y en donde la carga personal es muy elevada, este tipo de estrategias, que sobreexponen al trabajador y su rendimiento con la excusa de reconocer el trabajo bien hecho y de participar en un supuesto bien común, tienen una notable capacidad disciplinaria. Por lo tanto, la campana de contratación no persigue tanto una acción informativa como de sobreexposición de los consultores que, en caso de formar parte de los exitosos, experimentarán un refuerzo positivo que les conectará todavía más con las lógicas que rigen la consultoría, y que, en caso contrario, facilitará procesos de autoproblematización y autorresponsabilización. En ambos casos el resultado es la conformación de un sujeto más vulnerable y más sometido a estos procesos de subjetivación.

5.1.4.4. El *one-to-one* semanal:

El *one-to-one* es una estrategia de subjetivación especialmente sugerente, dentro de este sector, tanto por su forma como por su carácter confesional. Esta reunión se produce semanalmente, aunque también hemos encontrado casos en los que se hacía cada dos semanas, y tiene, por lo general, una hora de duración. El *mánager* es quien se encarga, en base a su propia disponibilidad y a la del consultor, de agendar dicha reunión en el calendario digital del consultor a través de una invitación que es siempre aceptada. Así,

esta reunión es atendida por el mánager o responsable del equipo y un consultor perteneciente al equipo que el supervisor gestiona. El objetivo de la reunión es llevar a cabo una actualización de cómo se ha desarrollado la semana, incidencias, problemas que hayan podido surgir, sugerencias, de manera que todo tipo de temas puedan ser tratados abiertamente por ambas partes. Una de las temáticas más recurrentes es el de la carga de trabajo que soporta el consultor en ese momento y si debe reducirse o aumentarse. Generalmente la reunión comienza con el mánager preguntando al consultor si ha habido algún problema o si éste requiere de su ayuda para resolver algún asunto en concreto. Así, ante esta pregunta se espera que el consultor narre de manera natural y lo más detalladamente posible, como se ha desarrollado su semana, prestando especial atención a aquellos aspectos considerados urgentes. A continuación, el mánager irá preguntando al consultor por el estado de cada uno de los procesos de selección que tiene abiertos, así como su opinión sobre la evolución que tendrán. Si bien es cierto que el control de la reunión corre a cargo del mánager, la dinámica del one-to-one no se basa en una batería de preguntas y respuestas cerradas que el consultor deba ir respondiendo, sino que se desarrolla como una conversación donde se trata de que el trabajador hable la mayor parte del tiempo. Ambos interlocutores pueden interrumpirse, recuperar un tema abordado anteriormente, dudar etc. Una vez más, no solo el contenido sino también las formas en las que el consultor se expresa son muy importantes para conseguir el reconocimiento por parte del responsable, ya que se espera que el consultor se evalúe al exponer su trabajo, abordando los aspectos positivos, pero fundamentalmente aquellos que pueden llegar a ser considerados como negativos. Esto genera que, durante la reunión, el consultor trate de amoldar su discurso a lo que (cree que) se espera de él buscando el constante reconocimiento por parte de su interlocutor.

El propio nombre de la reunión, one-to-one, busca proyectar una imagen de horizontalidad que englobe tanto a la propia reunión como la relación mantenida entre el mánager y el empleado. Las jerarquías existentes dentro de la organización se dejarían, aparentemente, a un lado para facilitar que el desarrollo de la conversación entre las dos partes sea lo más fluida, transparente y distendida posible. El objetivo es conseguir, a través de estas conversaciones, que ambas partes puedan mejorar sus respectivos rendimientos al mismo tiempo que se consolidarían lazos de confianza. Hay una tendencia en este tipo de reuniones, que se repite a lo largo de prácticamente todas las tecnologías de subjetivación estudiadas, a promover una imagen totalmente despolitizada de la

relación laboral, en donde se asume que la organización y el consultor estarían persiguiendo los mismos objetivos. Dentro de este marco interpretativo, no hay espacio para que emerja ningún tipo de conflicto o visibilizar relaciones asimétricas. Bajo el aparente formato de una conversación entre iguales, la reunión one-to-one evalúa de manera pormenorizada el rendimiento que el consultor ha demostrado a lo largo de la semana y sobre todo su actitud frente al trabajo. Por lo tanto, las abundantes referencias al equipo o a terceras personas se hacen en función de la relación que tienen con los problemas a tratar, pero nunca rompiendo con ese enfoque individualizador que domina el discurso durante toda la reunión. Así, y a pesar de que la horizontalidad entre roles debería de dominar la reunión, la jerarquía tiene un peso muy importante en esta conversación que carece de una bidireccionalidad real, ya que, por lo general, el mánager es quien marca los tiempos, las formas y el consultor, a través de sus respuestas, es quien se expone al escrutinio evaluador del mánager. Esto no quiere decir que, de manera personal, el consultor no evalúe al mánager, pero, en ningún caso, se suelen comunicar estas observaciones y por supuesto no son vinculantes.

Una de las principales tareas del supervisor es conocer con el mayor detalle posible el número de procesos de selección que cada miembro de su equipo está tratando y el nivel de carga de trabajo que eso conlleva. Para ello suele realizar una pregunta que condensa la esencia de esta tecnología de subjetivación y de su carácter confesional ¿Cuánta carga de trabajo consideras que tienes? Esta pregunta, más que conocer el volumen de trabajo que tiene el consultor, pretende evaluar la actitud del consultor frente a este mandato de trabajo y conocer qué es lo que éste considera como mucho trabajo.

Nunca sabes muy bien que responder porque o bien te tachan de quejica, porque dices que tienes mucha carga, o bien lo contrario, que estas perdiendo el tiempo. No hay una respuesta buena, por un lado, o por otro te va a caer el palo.

(f.c.v)

El consultor sabe que nunca debe reconocer que su carga de trabajo es excesiva, ya que esto puede considerarse como expresión de falta de compromiso, o de incompetencia. Pero, al mismo tiempo, el consultor tampoco puede reconocer que el volumen de trabajo que tiene es bajo, ya que el mánager puede preguntarse por qué no ha solicitado que se le asignen nuevas tareas. Como ya se ha comentado, en el campo de la consultoría

especializada en la selección de personal, el tiempo libre, sobre todo dentro del entorno laboral, tiene una connotación verdaderamente negativa que se asocia con la inactividad, la falta de proactividad, compromiso y de espíritu emprendedor.

Este tipo de mecanismos de subjetivación irán forjando una mentalidad en el consultor que aprenderá a mostrarse siempre capaz de soportar una alta carga de trabajo y disponible para aumentarla si fuera necesario. Las respuestas negativas o las dudas sobre el cumplimiento de las propuestas de la consultora no tienen cabida. Pero lo que resulta extraordinariamente interesante para nuestro análisis es que el mánager, en última instancia, desplaza la responsabilidad de decidir sobre si puede admitir más trabajo o no al propio consultor que, en un ejercicio de autoescrutinio, debe dar una respuesta que encaje dentro del marco normativo de buena conducta fomentado por la consultora. Es la actitud del consultor frente a la pregunta la que va a determinar si cumple con lo que define al buen consultor y si es lo suficientemente responsable para seguir manteniendo el fuerte compromiso que se le demanda a un trabajador que está llamado a tener éxito en el sector. Por supuesto que la respuesta dada por el empleado servirá también para que el mánager conozca mejor el estado de las tareas que tiene que realizar, pero no es éste el elemento clave de este tipo de estrategia disciplinadora que opera eficientemente conduciendo la conducta de los empleados hacia un constante ejercicio de autodisciplinamiento y sobreexposición. Que el criterio del consultor no concuerde con el de la organización carece de importancia, pues se espera que el empleado organice su trabajo autónomamente en la dirección marcada por la empresa. Inevitablemente, la diferencia de criterios entre el consultor y la consultora puede generar conflictos personales en el consultor que tenderá, en muchas ocasiones, a problematizarse por disentir con lo promulgado por la organización o por no llegar a los objetivos marcados, pues los discursos a los que está expuesto constantemente apelan a la falta de actitud y de capacidad para explicar cualquier tipo de fracaso profesional que tenga lugar.

Tu en caras la reunión con cierta seguridad porque, pues, crees que estas trabajando bien, y luego te viene el manager y te argumenta que esperaban mas de ti, que tienes que esforzarte más... y no sé, es como que estan viendo una película totalmente distinta, y claro te da por pensar, ¿seré un vago? O es que ¿no se enteran de todo el curro que le meto a los procesos? Muchas veces te admito que te sientes mal, no sé, como con falta de confianza en ti y en tu trabajo, y te cuestionas si las cosas no te salen como ellos quieren por tu culpa.

(f.c.t)

Finalmente, el one-to-one, al igual que ocurre con muchas de las tecnologías de subjetivación que analizamos en esta investigación, tiene una dimensión notablemente individualizadora de la relación laboral y su rendimiento en términos muchas veces acontextuales obvia el número tan amplio de elementos que escapan diariamente a su control y sobre los que, a menudo, se le responsabiliza. La noción misma del one-to-one hace referencia a dos individuos que discuten y negocian de manera racional y equitativa sobre los aspectos que les afectan, siempre individualmente, dejando fuera del análisis al grupo y a las circunstancias, lo que contrasta con la imagen proyectada desde la consultora, a través de toda una serie de discursos²⁰¹, donde constantemente, valores como la solidaridad o el trabajo en equipo, son ensalzados y presentados como elementos clave para lograr el éxito individual y grupal.

5.2. La precariedad laboral como estrategia de disciplinamiento

A lo largo de este capítulo hemos analizado, detalladamente, como se desarrollan las dinámicas y procesos que tienen lugar dentro del mundo de la consultoría centrándonos en aquellas estrategias de subjetivación orientadas a disciplinar y controlar a los consultores de la manera más productiva posible. Las tecnologías de subjetivación estudiadas operan conduciendo la conducta de los empleados actuando sobre las subjetividades e intentando conformar “buenos” empleados según los términos definidos por la propia organización. Por lo tanto, tecnologías como el ranking, el *open space*, el noticiero digital no se articula ejerciendo una coacción directa, explícita, que busque someter al trabajador por la fuerza, sino que en última instancia operan convenciendo a los empleados, reorientando su comportamiento, haciéndoles partícipes del proceso de su propia sujeción naturalizando el marco a través del cual dan sentido a su realidad concreta. Pero es importante subrayar que estas dinámicas y procedimientos característicos de la consultoría de selección de personal, que, como hemos visto a lo largo de esta investigación, tienen una notable capacidad para producir subjetividades emprendedoras, se han desarrollado, sobre todo en los últimos años, dentro un contexto social y laboral

²⁰¹ En el eje anterior donde tratamos el tema del relato promulgado por la empresa que despolitiza la relación laboral y promueve la adhesión dóxica abordamos con más detalle este tema.

de precariedad e incertidumbre que las ha hecho mucho más productivas y eficientes. Es cierto que dichas estrategias tienen una gran capacidad de subjetivación, pero sin ese contexto de angustia y pánico que provoca la precariedad laboral verían enormemente mermada su capacidad para disciplinar a los empleados. Las altas tasas de desempleo, la inestabilidad en el trabajo, la dificultad para encontrar un empleo estable con unas condiciones dignas ha jugado un papel fundamental para conformar sujetos dóciles y mucho más vulnerables ante las tecnologías de subjetivación analizadas anteriormente. Resulta más difícil articular resistencias en entornos profundamente atomizados donde los empleados se saben reemplazables, pues cuando es amplio el ejército de reserva, siempre hay mano de obra dispuesta a aceptar condiciones de trabajo que otros pueden rechazar. Esta es la realidad vivida por gran parte de los trabajadores en España.

El mercado laboral español arrastra una elevada tasa de desempleo desde los años ochenta que rara vez ha sido inferior al 10%, llegando a colocarse en máximos históricos tras la crisis financiera de 2008 (26,09 en 2013, EPA), afectando más profundamente a los jóvenes (57,2% en 2013, EPA), y a las mujeres (26,5%). Estos perfiles sociodemográficos, particularmente afectados por la precariedad, coinciden con los que caracterizan a las plantillas de la consultoría de selección de personal. En el año 2020 la tasa de desempleo ascendía al 16,1%, en el año 2022 al 12,7%, lo que no es un dato que invite al optimismo a pesar de que se ha experimentado una mejora. Además, la crisis del 2008 proporcionó el marco idóneo para lque se llevasen a cabo dos reformas laborales (2010 y 2012) que debilitaron profundamente los derechos y mecanismos de defensa colectivos intensificando los mecanismos asimétricos de control sobre las condiciones de trabajo, aumentando la vulnerabilidad ya experimentada por los asalariados. No obstante, frente a los discursos que, a menudo, la presentan como una suerte de situación coyuntural y solución transitoria derivada del proceso de tránsito a una economía de servicios que solo afectaría a los trabajadores menos cualificados, el fenómeno de la precariedad laboral, que ha golpeado España tan profundamente en los últimos años, tiene un carácter estructural (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009). La inseguridad laboral, este proceso de degradación generalizada de las condiciones de trabajo (Prieto, 2015), junto con la continua profundización de la desigualdad social, están estrechamente vinculadas con las políticas de desregulación económica que desde finales de los años setenta se han ido imponiendo en toda Europa (Wacquant, 2012). La consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal no es ajena a este fenómeno.

Por lo tanto, en esta investigación consideramos que es importante subrayar el fenómeno de la precariedad laboral como un elemento clave para explicar el éxito disciplinario del actual estadio neoliberal del capitalismo²⁰². La precariedad laboral es una herramienta de disciplinamiento de los trabajadores muy útil (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009) y tremendamente productiva que afecta a los profesionales de todo tipo de sectores. La precariedad opera en última instancia como un dispositivo de gobierno (Vejar, 2016) capaz de generar miedo, incertidumbre, desesperanza y apatía en unos trabajadores, que ya de por sí están sometidos a niveles muy altos de presión y de exigencia. En última instancia, la precariedad laboral forma parte de los marcos de sentido con los que los consultores comprenden la realidad, potenciando la naturalización del fenómeno y dificultando su cuestionamiento. Es cierto que aquellos trabajadores que ocupan puestos que requieren una menor cualificación sufren la precariedad laboral de una manera más explícita, pero el alcance del fenómeno es mucho más amplio, de manera que, son pocos los profesionales que escapan de ella. Por lo tanto, es fundamental para nuestra investigación entender que la precariedad laboral puede provocar la desarticulación de determinados lazos de cooperación social, generando un contexto cada vez más individualista que fomenta entre los trabajadores una mayor vulnerabilidad, impotencia y miedo frente a las decisiones tomadas por una organización cuya capacidad para imponerse y disciplinar a sus empleados se ve enormemente reforzada (Vejar, 2016). Los asalariados del mundo de la consultoría, aunque es extensible al resto de profesionales “cualificados”, viven y trabajan con un notable pánico a ser despedidos o a que empeoren sus condiciones laborales, lo que en muchas ocasiones lleva a una autoexplotación a través de la prolongación de las jornadas de trabajo, la aceptación, con o sin resistencias, de una mayor intensificación en la realización de las tareas y a una obsesión por la formación constante, en algunos casos enfermiza, espoleada por uno de los grandes miedos del cognitariado (Lozano González y Sicerone, 2018) quedarse “obsoleto”, “anticuado”, en otras palabras, convertirse en individuos prescindibles²⁰³. Y es que

²⁰² En el capítulo tratamos con detalle en que consiste el neoliberalismo y su relevancia para entender el actual mundo del trabajo y las transformaciones que está experimentando.

²⁰³ A lo largo de muchos de sus trabajos el economista Guy Standing (Standing, 2011; 2020), ha estudiado el fenómeno de la precariedad y sus consecuencias a la hora de construir sujetos más vulnerables, carentes de horizontes vitales y de rutinas sólidas a partir de los que dar forma a sus vidas. Standing, acuña el término “mente precarizada,” para explicar como la precariedad laboral termina por conformar subjetividades marcadas por la angustia y por el miedo constantes a quedar “excluidos” del mercado laboral. El trabajador interioriza que, si quiere encontrar un empleo o

cuando es tan complicado construir un proyecto vital sólido, estable y con recorrido a largo plazo las personas se vuelven más vulnerables y tienden a pensar más irracionalmente, facilitando la interiorización de determinados discursos fomentados por las empresas. La idea de que en un momento dado uno puede verse atrapado por la red de la precariedad persigue a los asalariados no precarios que gozan de un trabajo fijo, la precariedad para ellos es, como hemos observado en nuestro trabajo de campo, “ese estado al que se debe, por todos los medios, evitar llegar” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009: 9).

Así, en este contexto de precariedad generalizada en el que viven y trabajan los consultores de recursos humanos, los discursos y las tecnologías de control analizados en esta investigación, que fomentan la autonomía y la mentalidad emprendedora dentro y fuera del centro de trabajo, adquieren una mayor capacidad para conducir las conductas de los empleados generando trabajadores más dóciles y funcionales a los intereses de las organizaciones que los emplean reduciendo la capacidad de éstos para articular resistencias y cuestionar los discursos y los marcos de sentido dominantes.

5.3. Discusión y conclusiones: los malestares de la consultoría

Una vez hemos analizado en detalle las tecnologías de subjetivación, considero oportuno, a modo de recapitulación, explicar los principales elementos por los que las dinámicas y lógicas que caracterizan a la consultoría de selección de personal suscitan una serie de malestares en sus empleados a partir de un gobierno muy específico que hace hacer, y precariza sus condiciones de trabajo y de vida. En este apartado hacemos una breve recopilación de estos malestares vinculados con los modos contemporáneos de gestión del trabajo de los consultores en base a tres ejes que nos pueden ayudar a comprender los principales elementos analizados a lo largo del capítulo: la autonomía como sujeción; las ambivalencias dilemáticas junto con la tolerancia a la frustración, y finalmente, la presentación pública de la persona y la búsqueda del reconocimiento.

tener una vida mejor, deberá conseguir incrementar su empleabilidad, por lo que todo tiempo no dedicado a ser una “mercancía” más atractiva para los potenciales empleadores que puedan aparecer será vivido con importantes sentimientos de culpa.

En primer lugar, uno de los elementos clave para comprender los procesos de disciplinamiento y control a los que se ven sometidos los consultores de selección de personal es el de la gestión de la autonomía, entendida, como una estrategia de autosujeción y autorresponsabilización de los empleados que opera sin necesidad de una coacción directa. La consultoría de recursos humanos, al igual que en el resto de las especialidades, se asocia constantemente con la idea de libertad y autonomía que, a diferencia del trabajador fordista, disfruta de un marco de trabajo flexible que le permite tomar sus propias decisiones y realizarse como profesional. La propia idea del intraemprendedor, tan presente en este tipo de organizaciones, apela, desde un punto de vista empresarial, a un sujeto libre, más cerca del empresario de éxito que del trabajador tradicional, capaz de romper con una rutina asfixiante, rígida, que no responde a la aspiración a la libertad y realización que, supuestamente, demandan los trabajadores. No obstante, a lo largo de nuestra investigación hemos podido constatar que el contexto en el que se desarrolla esta autonomía, caracterizado por la existencia de unas profundas asimetrías de poder, facilita que la misma libertad que se pretende liberadora para el trabajador termine por “apresararlo” dentro de una celda edificada a base de estrés, malestar, desazón, miedo y una profunda frustración²⁰⁴.

Las consultoras producen constantemente una retórica que proyecta un imaginario del consultor como sujeto autónomo que no tiene límites, que es capaz de desempeñar cualquier objetivo que se proponga (intraemprendedor). Esto conlleva un marco interpretativo profundamente psicologista que asociará cualquier error o fracaso en el trabajo a carencias individuales. Cuando el principio del sujeto autónomo se impone e invisibiliza la heteronomía que caracteriza a la relación laboral, el éxito o el fracaso son entendidos, en última instancia, como el resultado de decisiones personales tomadas en “libertad”. La actitud, la mentalidad, el esfuerzo son, desde esta perspectiva, las claves que explican el rendimiento de un consultor. Desde este prisma, toda la responsabilidad recae exclusivamente sobre un consultor, independientemente de sus circunstancias, por que terminará siendo problematizado y problematizándose por no haber tenido el rendimiento esperado. El testimonio de esta trabajadora de consultoría nos sirve para comprender mejor como son vivenciadas por los trabajadores este tipo de situaciones en

204 Es por esto por lo que consideramos sería más apropiado referirse a una autonomía relativa o directamente a una pseudo autonomía.

las que la pseudo libertad de la que dispone se convierte en sujeción, y como tiende a interpretarlo en términos personales problematizándose.

“Tío, ayer salí de currar a las 19:00 cuando mi jornada reducida acaba a las 15:00. ¿Tú lo ves normal? Es que tengo al cliente apretándome y claro... yo no sé dejar un curro como éste y chapar el ordenador. A ver que en verdad nadie me obliga lo hago porque quiero, pero... es que veo la cantidad de trabajo que hay y me da no sé qué desconectarme. Aunque estoy en mi derecho... me tiene frita de verdad... yo creo que me estoy volviendo loca”.

(f.c.s)

Esta promoción de la autonomía del consultor y de su autorresponsabilización se realiza en un entorno extremadamente volátil, que en la mayoría de las ocasiones escapa al control del consultor. Durante las entrevistas realizadas, muchos de los consultores apelaban a la noción de *incertidumbre* para describir tanto las dinámicas propias del sector como su realidad de trabajo más concreta²⁰⁵. La imagen del surfista, que a duras penas consigue mantenerse de pie en su tabla mientras las olas le llevan y rompen a su alrededor (Bauman, 2000), ejemplifica las situaciones con las que los consultores tienen que lidiar diariamente. Proyectos que se venden en cuestión de días, compañeros que son despedidos o que deciden abandonar la empresa en medio de grandes picos de trabajo, objetivos que se modifican en función de las circunstancias, son situaciones habituales para los consultores de recursos humanos con las que tienen que lidiar cotidianamente. Se exige a los empleados que abracen la incertidumbre pues les brindará multitud de nuevas oportunidades y les “protegerá” de estancarse en aburridas rutinas que podrían aplastar sus espíritus emprendedores.

“Tenéis que entender que el cambio es parte de nuestro trabajo como consultores, y por lo tanto no podemos tener miedo, es una oportunidad, un consultor tiene que saber utilizar su libertad y debe ser valiente siempre y tiene que saber trabajar los 360 grises que se va a encontrar cada día”.

(f.c.a)

205 “El cocodrilo que se duerme es carterá”. Esta frase la pronunció un directivo de una de las principales consultoras del mundo dentro del marco de una presentación que tenía como objetivo explicar los valores que definían a la empresa en cuestión y como éstos debían servir a los empleados para afrontar los enormes retos que deparaba un futuro laboral marcado por la incertidumbre y el aumento del uso de la tecnología a todos los niveles. Así, como parte de nuestra aproximación etnográfica pudimos asistir a dicho acto y comprender mejor algunos de los valores fomentados desde la dirección hacia los empleados.

Este ensalzamiento de la incertidumbre y de los efectos positivos de carecer de rutinas fijas tienden a ignorar, deliberadamente, los efectos negativos que puede llegar a tener enfrentarse a jornadas laborales donde los horarios, las tareas, los objetivos tienen un alto grado de indefinición. Es habitual que los consultores experimenten, en mayor o en menor medida, cierta ansiedad vinculada, sobre todo, con el “vértigo” producido a causa de la indefinición de tareas, la inexistencia de rutinas, el acortamiento repentino de los plazos y sobre todo del rendimiento de cuentas constante al que están sometidos.

“La presión en este tipo de empresas (consultoría de selección de personal) es muy grande porque cada mes toca empezar de cero, y cada día es una cosa diferente, es decir, a lo mejor ves que un mes has hecho tu trabajo, pero que al mes siguiente ves que no llegas, pues saber que empiezas de cero y que tienes esa presión de llegar todos los meses es complicado, a mí, sobre todo al principio, me generaba mucha ansiedad... [...] saber que tienes que llegar y saber que, aunque sientas presión tienes que seguir adelante y si no sale una cosa ir hacia otra forma de conseguirlo y bueno, saber gestionar eso y no bloquearte diciendo que no llegas y que tienes mucho agobio y te bloquees y no salgas del bloqueo. No todo el mundo puede hacerlo y yo lo entiendo e...”

(m.c.e)

Una de las consultoras nos explicó cómo, cuando le asignan una gran cantidad de trabajo de manera repentina, comienza sufriendo un bloqueo seguido de un fuerte dolor de cabeza que no remite hasta que se toma algún tipo de analgésico. Otra persona nos comentó como la “vorágine” de trabajo, que de un día para otro te asignan, suele desestabilizarle generando neurosis y llegando a tener un tic en el ojo derecho resultado de la tensión. Este tipo de reacciones fisiológicas ante las dinámicas propias de la consultoría denotan el enorme estrés con el que los consultores tienen que convivir y, como, paulatinamente, puede implicar un notable empeoramiento de su calidad de vida. Los dolores de espalda, las jaquecas o el dolor de estómago son sensaciones habituales que se aceptan como parte de la idiosincrasia del consultor e incluso, en ocasiones, se conciben positivamente como expresión de abnegación y sacrificio. En palabras de un consultor: “es un síntoma de que estas vivo”.

El modelo de gestión por objetivos, que ya analizamos anteriormente, es clave para entender la pseudo libertad del consultor como dispositivo de sujeción que genera malestar y frustración a medio y largo plazo. En primer lugar, dichos objetivos son marcados por la consultora unilateralmente y están sujetos a cambios en función de las demandas del cliente, el momento en el que se encuentra la empresa, la reducción o el

aumento de la plantilla etc. Esto puede generar un desgaste físico y mental muy importantes en el consultor que se ve obligado a mantener un “estado de alerta” casi permanente para poder adaptarse a los nuevos parámetros establecidos. La gestión por objetivos, en entornos donde el *just in time* es el *one best way*, requiere de consultores capaces de organizar sus tareas en medio de un caos permanente que les obliga a estar siempre disponibles. Este tipo de situaciones colocan al trabajador en una posición de gran vulnerabilidad e impotencia donde su libertad real se reduce a decidir si intentan adaptarse al marco dado por la organización o si desaparecen. Esto es lo que nos comentaba un consultor especializado en la selección de perfiles del sector industrial cuando le preguntábamos por como era su día a día:

“La palabra que me ha venido a la cabeza nada más hacías la pregunta es caótico, es decir, mi día a día es un día con emociones y altibajos y sin aburrirme. No hay una estructura, no hay un patrón de trabajo fijo y eso tiene pros y contras por supuesto, pero es como... No hay una rutina, no hay un cotidiano, no hay un paso detrás de otro, es hacer a medida que comienza el día, es decir, tú puedes tener una reunión a las ocho de la mañana y otro día a las ocho de la mañana puedes tener que hacer una búsqueda de un perfil que te han demandado el día anterior. Mi día a día es impredecible y no aburrido precisamente”. ¿Que como lo llevo? Como bien se puede, al final de nuevo, es estrés, incertidumbre, tensión, es algo que, aunque es intrépido tampoco es cómodo, es lo que te puedo comentar”.

(f.c.i)

Resulta paradójico que la idea de un sujeto autónomo capaz de tomar sus propias decisiones y de tener el control de su “vida” profesional se construya en un entorno tan asimétrico, con unos límites tan borrosos que dificultan enormemente planificar y gobernar una jornada normal de trabajo. Pero el buen consultor debe asumir y aceptar de buen grado esta situación a pesar de que pierda el control de la organización de su jornada laboral. Estos es lo que nos comentaba un consultor de nivel intermedio a cargo de un equipo de siete técnicos de selección de personal especializados en perfiles de marketing:

“Mira, te voy a decir lo que yo siempre les digo a los candidatos que voy a entrevistar. Trabajar en esta empresa es una cuestión de hacer muchas cosas a la vez teniendo en cuenta que tienes que atender a todas las cosas por igual. Es como si tu estuvieras rodeado de muchos platos que están girando encima de unos palos. Tu objetivo es que todos los platos sigan girando, y como solo tienes dos manos tienes que ser capaz de darle vueltas al que está a punto de pararse, después supervisar que no te ha vaya a parar el de al lado etc”.

(m.c.m)

Por otro lado, la libertad que supuestamente posee el consultor no le permite realizar cambios profundos en el marco definido por la empresa. La carga de trabajo, la extensión de largas jornadas laborales, los parámetros de evaluación del rendimiento no son susceptibles de ser cuestionados por los consultores que solo serían libres para adaptarse y encontrar soluciones individuales a los problemas que pueden surgir. El empleado puede plantearse como conseguir un objetivo, pero no la validez de ese objetivo. Igualmente puede plantearse si quedarse trabajando dos o tres horas más pero no puede irse a casa sin haber terminado el trabajo. Así, el ejercicio de la autonomía, articulada en base a situaciones de enorme asimetría de poder, genera una intensificación del trabajo que se torna inevitable en la mayoría de los casos. Las diferencias de poder entre el consultor y el cliente, o entre el consultor y su consultora, hacen que, éste, tienda a utilizar esa autonomía en detrimento de su propia salud, de su tiempo y de su bienestar. La gestión por objetivos opera enseñándole al consultor el punto de partida y el de llegada, evitando definir la manera concreta de realizar las tareas e ignorando las circunstancias adversas que puedan surgir y su impacto en el resultado final.

“Aquí eres libre para comerte más broncas, para trabajar más horas...vamos que tu manager te dice tienes que hacer a, b y c, me da igual como lo hagas eso depende de ti, pero tienes que hacerlo”.

(f.c.i)

Así, conseguir los objetivos no solo conlleva un éxito de tipo “material” sino que te otorga reconocimiento (te define como un buen consultor). Tiene, por tanto, una importante dimensión “moral” y de reconocimiento que moviliza la subjetividad de los trabajadores. La organización promueve este tipo de dinámicas al tiempo que promulga “ut et orbi” la glorificación de la libertad y de la autonomía en el trabajo fomentando que los consultores abracen y naturalicen un dispositivo que les consume, les sujeta y les vuelve más vulnerables, convirtiendo al propio consultor en su peor tirano. En una reunión formativa sobre orientación al cliente, comunicación y liderazgo, a la que tuve oportunidad de asistir, el ponente utilizó la metáfora del cisne para explicar este tipo de situaciones, así como otras en las que el caos inherente a la rutina del consultor no debe nunca ser percibido por el cliente.

“Los consultores debemos ser como cisnes, animales espléndidos, gráciles, relucientes, inspiradores de calma, un animal que siempre va fluyendo con el discurrir de la corriente y que no da muestras de inseguridad o de caos”. “Pero lo interesante del cisne”, continuó exponiendo el ponente, “es lo que ocurre debajo de la superficie y que normalmente no

es visible para las personas, por debajo del agua, el cisne, mueve sus patas a toda velocidad, trabajando sin parar para poder desplazarse a través del agua, ensuciándose la mayoría de las veces. “Por lo tanto, un buen consultor debe ser consciente de que existen estas dos dimensiones en nuestro trabajo y en nuestra relación con el cliente, y tiene que ser capaz de proyectar una imagen que tranquilice y de confianza independientemente de los problemas que puedan surgir y de las circunstancias con las que tenga que lidiar, el contexto nunca puede ser una excusa sino una oportunidad. Recordad que al cliente no le interesan nuestros problemas nos contrata para que le guíemos y hallemos las mejores soluciones en el menor tiempo posible. Es por esto por lo que el consultor que triunfa es el que tiene una actitud positiva no el que se centra en generar más problemas”.

(m.m.v)

Este comentario es bastante explicativo de algunos de los temas que estamos analizando, ya que, a través de la metáfora del cisne, que pudiera considerarse muy gráfica en términos comunicativos, se proyecta la imagen de un consultor aislado que, apoyándose en su pericia, debe poder resolver cualquier tipo de problema dando apariencia de normalidad. Definiendo lo que es un consultor, se prescribe, a un mismo tiempo, lo que tiene que ser. Los “problemas” no serían sino retos individuales para cada empleado y aquellos elementos que en un momento dado pudieran ser considerados obstáculos son susceptibles de ser utilizados, en función de la habilidad del trabajador, a su favor. Por lo tanto, hay todo un proceso de normalización que problematiza al consultor dejando fuera del marco de lo cuestionable cualquier otro elemento que no guarde relación directa con su actitud. El consultor, en última instancia, de forma autónoma, decide si hace ese trabajo o no; todo depende de una decisión personal. Igualmente, se subraya la relación de pseudo servidumbre que el consultor debe asumir de cara al cliente, pues éste no puede ni debe ser cuestionado en ningún caso como tampoco debe cuestionarse a la consultora, pues en último término, será la actitud del empleado la clave de su éxito laboral. Un consultor no puede ni debe cuestionar las doxas que habitualmente se defienden dentro de la organización ni plantearse formas alternativas de analizar los resultados de su trabajo. El buen consultor no cuestiona, sino que resuelve. Es decir, se proyecta la imagen del buen consultor como una persona resolutiva, que se adapta a las circunstancias, que no cuestiona nada, que asume la problematización del individuo y, sobre todo, que es dócil ante las circunstancias que le tocan vivir dentro de la organización.

En segundo lugar, el camino del consultor de selección de personal está plagado de ambivalencias, contradicciones, paradojas, dilemas que pueden tener un impacto muy

negativo a todos los niveles. Uno de los entrevistados aludía a la metáfora del cruce de caminos para ejemplificar las ambivalencias experimentadas en su día a día laboral.

“¿Cómo sabes que camino es el correcto? Tienes que estar en todos los sitios al mismo tiempo, pero no puedes dividerte ¿Tú qué harías?”

(f.c.a)

Este tipo de ambivalencias dilemáticas a las que se enfrentan los consultores constantemente operan como tecnología de disciplinamiento que refuerza y potencia la sujeción generada por la autonomía antes analizada. La existencia de estas paradojas en un ámbito donde la relación de poder es tan desigual hace que la queja de un cliente, o el no haber cerrado una posición en varias semanas, se achaque al mal trabajo realizado por el consultor, cuestionando su identidad profesional y la vanidad compulsiva sobre la que se construye. De igual manera, este hecho tiende a aumentar la frustración al sentirse vulnerable en medio de un clima extremadamente exigente y competitivo.

“Muchas veces te sientes como si estuviera todo oscuro y de repente encienden los focos y estás tú ahí solo en medio del escenario, como un pringado y la gente esperando que hagas algo espectacular y tu es como e... ¿qué digo? Se pasa muy mal y lo peor es que no esperes ayuda de tu mánager porque “no está para eso”, aquí cada uno mira por lo suyo”.

(f.c.m)

El consultor de recursos humanos tiene la obligación de cumplir con las expectativas de dos agentes principalmente, consultora/cliente, que se presentan como figuras de autoridad a las que tiene que obedecer en todo momento. Cada uno de ellos demanda que el consultor cumpla con sus designios a pesar de que en muchas ocasiones los intereses de estos actores entren en contradicción.

“Bueno, al final, nosotros trabajamos con unos peticionarios por así decirlo, que son el equipo técnico o negocio como decimos aquí y ellos como no viven el día a día de mercado porque son profesionales que llevan muchos años en la compañía, a veces nos piden perfiles de acuerdo con la expectativa que tienen ellos en mente. Imagínate, voy a poner un ejemplo muy tonto ¿vale? Que te piden, pues queremos coca cola de mora ¿vale? Entonces, la coca cola de mora ellos piensan que existe y nosotros que nos damos frente a frente con esa realidad de los perfiles que existen en el mercado, nos damos cuenta de que la coca cola de mora no existe, lo que les tenemos que contar es que les podemos dar coca cola, pero no de mora y claro, muchas veces no se lo toman bien, es complicado decirle a alguien de negocio que no le puedes dar lo que te está pidiendo porque no existe”.

(f.c.t)

Estas situaciones son una constante fuente de frustración para el consultor, ya que, no cumplir con estas demandas inalcanzables puede implicar evaluaciones negativas y en algunos casos sanciones importantes. Así, mientras que la consultora persigue seleccionar al perfil más “caro”, pues esto significa una mayor ganancia, el cliente exige tener al mejor perfil por el menor precio posible, generando un conflicto en el consultor que se encuentra sometido por un poder cuyo origen se diversifica y que emite mandatos contradictorios. Las dos figuras de autoridad exigen ser complacidas casi de manera exclusiva y el consultor debe estar a la altura de lo que se le exige. Como nos explicaba una consultora especializada en perfiles tecnológicos:

“Te piden que subas hacia abajo y que bajes hacia arriba, que saltes con los pies pegados al suelo, que corras sin moverte del sitio... es de las cosas que peor llevo del tema de la selección de personal, porque luego les encuentras un perfil que encaja fenomenal pero como es más caro de lo que quieren pagar te lo echan para atrás y vuelta a empezar, es desesperante” ...

(f.c.t)

Para poder gestionar estas ambivalencias dilemáticas se exige que el consultor desarrolle lo que se denomina en consultoría como “tolerancia a la frustración”. Es decir, el buen consultor asume como naturales las paradojas y contradicciones de su trabajo y nunca las cuestiona, aprende que, a pesar de que el trabajo realizado puede no ser reconocido o que directamente no sirva para cumplir con los objetivos²⁰⁶, no puede darse por vencido, sino que debe volver a intentarlo cada vez con más fuerza. El trabajo del consultor de recursos humanos puede llegar a ser, como nos decía uno de los entrevistados, muy frustrante, pues exige de las personas una implicación y un esfuerzo total que en muchas ocasiones no quedará reflejado en ningún lado.

“Pues por eso, en consultora de Recursos Humanos, lo que más me he dado cuenta de los compañeros que tenía, que buscaban a la hora de incorporar gente, era gente que tuviese mucha tolerancia a la frustración, que saben aceptar que esto puede suceder y que tú puedes hacer tu trabajo perfecto y aun así fallar, y que sepas que a pesar de eso tienes que seguir intentándolo y si lo intentas con diez y salen cinco, pues tendrás que intentarlo con veinte para que salgan diez, entonces pues es una cuestión más de actitud

206 Tal y como explicamos cuando analizamos el trabajo a éxito sin cláusula de exclusividad es muy habitual que después de trabajar durante semanas en un proceso de selección el cliente decida cerrar la posición porque otra consultora lo ha encontrado antes o porque lo ha pensado mejor y ha decidido que no necesita el perfil acordado. En cualquiera de los casos, el consultor perderá una oportunidad de acercarse a sus objetivos después de haber trabajado durante semanas, a veces incluso meses, en dicha posición.

y de no venirte abajo cuando pasa y de seguir intentándolo hasta que llegues a tus objetivos”

(f.c.l)

En la misma línea esto es lo que nos comentaba otro de los profesionales del sector cuando le preguntábamos por el ideal del buen consultor según su experiencia:

“Es gente que aparte de tener esa tolerancia a frustraciones, gente que, dicho mal y pronto tienen capacidad para comer mucha mierda, que se buscan la vida que si no les sale una cosa prueba otra y así constantemente”.

(f.c.e)

El amplio número de paradojas que pueblan el día a día del consultor especializado en la selección de personal puede volverse verdaderamente insoportable y hacer mella en su autoimagen conformando un carácter “corroído” (Sennet, 1998) que puede generar actitudes antisociales. Estar cada vez más irascible, más apático, el evitar todo lo posible el trato directo con personas, son algunos de los cambios en los estados de ánimo (López Carrasco, 2016) que experimentan los profesionales de este sector. Y esta situación, en muchas ocasiones, se vive como una paradoja generadora de contradicciones y de sentimientos de culpabilidad, ya que el buen consultor de selección de personal debe poner a las personas en el centro de su gestión e interés y velar por que la experiencia del candidato, y del cliente, sean lo más agradable posible. Sin embargo, el desgaste y agotamiento sufridos a lo largo de los años genera un carácter hostil en algunos consultores que no pueden evitar esta actitud “antisocial”, lo que produce frustración y una autoproblematización notable por no “amar” uno de los elementos clave de su profesión, el trato continuo con personas.

“Te juro que muchas veces odias a todo el mundo. Este trabajo te vuelve un antisocial, yo antes no era así, pero es que tratar todo el rato con personas te agota te quita la vida” y yo lo intento e, pero cada vez me asquea más el trato con la gente y lo triste es que me dedico a los recursos humanos”.

(f.c.m)

Finalmente, las ambivalencias dilemáticas vividas por el consultor se profundizan a través del “doble vínculo” que tratan de establecer los discursos promulgados por este tipo de organizaciones. El doble vínculo ocurre cuando se emite “un mensaje prescriptivo desde una posición de dominación a una subordinada que incluye una paradoja pragmática de

cumplimiento imposible” (Giner et., 1998: 215) de manera que se genera una especie de laberinto del que difícilmente puede escapar el consultor. “Tenéis la obligación de ser libres”, “sé espontáneo”, “solo tienes derecho al éxito”, “estás condenado a triunfar”, “estás obligado a expresar tu opinión libremente” (Auber y Gaujelac, 1993: 107). Sin duda, este tipo de mensajes “esquizofrénicos”, muy habituales en el mundo de la consultoría que hemos estudiado, pueden generar sujetos muy vulnerables habituados a experimentar un profundo desgaste físico, emocional y psicológico resultado de la gran frustración que supone la creencia ciega en el voluntarismo moral dentro de un contexto donde se repite, a pesar de que el consultor constata a diario lo contrario, que si quieres puedes.

“Aquí cuando entras, para que lo entiendas, te dan una manta cortita en pleno invierno con cinco grados bajo cero y te dejan en medio del campo y te dicen ala abrígate que si te enfrían las piernas o el pecho se te van a congelar y lo vas a pasar muy mal, y tu estas ahí helado de frio y la manta resulta que te da para taparte las piernas o el pecho, pero todo a la vez no. ¿Y entonces que haces? Pues así lo vivo yo “

(f.c.i)

En tercer lugar, uno de los elementos clave para que las tecnologías de subjetivación tengan éxito en la consultoría de selección tiene que ver con la utilización estratégica de la presentación pública de la persona y la búsqueda del reconocimiento como una tecnología más de normalización. En palabras de López Carrasco (2016: 399), “las relaciones de reconocimiento son un componente matriz en los modos en los que los sujetos se constituyen dentro de relaciones de poder y encarnan modelos identitarios. En la medida en la que estas relaciones suponen una red de dependencias asimétricas y conflictivas, las formas en la que se despliega el reconocimiento promueven tensiones y desgarros en los sujetos”, así como oportunidades para controlar el conjunto de su actividad profesional. La consultora promueve, otorgando premios, haciendo felicitaciones grupales, organizando eventos orientados a reconocer a los mejores consultores, la afirmación de una cultura de trabajo a través de inducir la búsqueda constante del reconocimiento de los superiores, de los compañeros, de los clientes, de los candidatos e incluso del propio consultor sobre su trabajo. Lograr el reconocimiento de todos estos actores se convierte en un fin que, supuestamente, aportará una mayor felicidad y autorrealización en el trabajo. Pero al igual que veíamos con los objetivos generales, los parámetros para acceder a estos premios, especialmente los que tienen un

carácter más cualitativo, son establecidos unilateralmente por la consultora y suelen caracterizarse por su enorme grado de indefinición. Así, además de los premios vinculados a objetivos cuantitativos (número de candidatos incorporados, número de llamadas realizadas, número de entrevistas hechas, facturación total conseguida en un mes), existen otros enfocados a reconocer el esfuerzo, la buena actitud o el compromiso. Aquellos consultores que orienten su conducta en la dirección marcada por la empresa tendrán más posibilidades de ser reconocidos profesionalmente y de ser premiados. Igualmente, mantener una actitud ajustada al marco ofrecido por la organización aumentará las posibilidades de tener evaluaciones positivas en el futuro. Esta atribución arbitraria en el reconocimiento tiende a generar frustración y ansiedad operando de dos maneras diferentes. En primer lugar, los consultores desarrollan cada vez más la necesidad de obtener premios y felicitaciones por el trabajo realizado pudiendo convertirse en algunos casos en una obsesión. El clima de tensión y competitividad en el que trabajan, en donde sus capacidades son constantemente interpeladas y evaluadas, facilita la productividad de las tecnologías de subjetivación. En segundo lugar, el miedo al fracaso, las comparaciones y los rankings, con los que el trabajador sale mal parado, refuerzan el sentimiento de culpa y de hostilidad hacia uno mismo experimentado por los consultores.

Con el tiempo este tipo de procesos de disciplinamiento basados en la búsqueda del reconocimiento han ido adquiriendo cada vez más relevancia y capacidad de subjetivación dentro del sector de la consultoría, ya que, la incertidumbre, las tensiones y la sobrecarga de trabajo promueven inseguridad y autoproblematización, favoreciendo la receptibilidad de los trabajadores.

“Mira, hay veces que te confieso que me ha hecho más ilusión cerrar un posición por poder tocar la campanita y que me aplaudiesen que por acercarme a conseguir mis objetivos. No sé, la sensación es como de victoria es un chute de autoestima que nos viene muy bien para que te voy a engañar”.

(m.c.t)

Estos procesos de búsqueda continuada del reconocimiento llevan a situaciones donde los consultores, a fin de obtener el reconocimiento del cliente o de sumánager, están dispuestos a trabajar más horas y más intensamente, independientemente de las consecuencias negativas que esto pueda conllevar para su salud. Un comentario positivo

o algún gesto que determine que se ha hecho un buen trabajo puede movilizar enormemente al trabajador.

“En este trabajo tu no desconectas, así como así, no se puede y no se debe tampoco. Porque trabajamos con personas y de ti depende a lo mejor que un cliente pues pueda hacer frente un problema que le ha surgido y que es muy importante para ellos. El dinero es muy importante, eso está claro, pero a mi muchas veces me llena más saber que he conseguido el candidato que necesitaba el cliente o que el cliente me diga que están contentos conmigo. Yo funciono así”.

(f.c.a)

Por otro lado, no podemos olvidar que una queja del cliente sobre el rendimiento de un consultor en concreto puede resultar fatal para las evaluaciones internas hechas por la consultora o incluso puede convertirse en un despido. Otro de los elementos interesantes relacionados con esta búsqueda del reconocimiento y el malestar que engendra está vinculado con la prohibición implícita a la problematización de la queja en todas sus dimensiones. A pesar de que todo el mundo que trabaja en consultoría conoce las condiciones de intensificación del trabajo, de sobrecarga y de estrés que tienen que soportar los consultores, se les exige que proyecten una imagen de autocontrol y satisfacción que no permita visibilizar el malestar que pueden estar experimentando²⁰⁷. No se tolera que los consultores muestren disconformidad con las condiciones laborales, miedo al futuro o desencanto con las promesas incumplidas ya que en un marco cultural como el de la consultoría de selección de personal donde el valor de cada individuo depende, en buena medida, del éxito profesional y la autorrealización, exteriorizar este tipo de “disonancias” puede entenderse como un signo claro de debilidad (Du Gay, 1995). El buen consultor no pierde la calma ante los cambios repentinos o ante las situaciones que escapan a su control, aprende a hacer del riesgo, de la incertidumbre, del propio estrés, factores a través de los que se puede realizar como profesional. De la misma manera, el buen consultor no se queja, se adapta, no se cuestiona si un objetivo es inalcanzable, se esfuerza y trabaja más para conseguirlo. Hay que tener en cuenta que la consultora hace una importante labor orientada a construir y proyectar una imagen de ella misma como un espacio libre, en el que los consultores tienen los medios para realizarse y ser felices.

207 En algunas de las empresas estudiadas se referían a esta situación estableciendo dos conceptos contrapuestos: la cultura de la queja, que tiene que ver con expresar el malestar o con el cuestionamiento de las condiciones de trabajo; y la cultura del sí, relacionado con estar abierto, “*open minded*”, a las directrices de la organización sin cuestionarse ningún aspecto por conflictivo que pudiera ser.

Elementos consustanciales a la relación laboral como son el conflicto, el desencanto, el cuestionamiento de las condiciones ofrecidas o de los recursos existentes, tratan de ser invisibilizados a través de múltiples formas analizadas anteriormente. De esta manera, la queja de un consultor sobre cualquier aspecto que implique a la organización siempre va a ser considerada como un elemento de distorsión al igual que al responsable de dicho cuestionamiento.

Esto no quiere decir que los consultores no expresen su malestar, pero normalmente intentarán hacerlo solos o con personas de confianza, en espacios menos expuestos como los aseos, la cafetería, la cocina o el exterior del edificio. Normalmente los consultores intentan encontrar espacios en los que hacer “descansos” en parejas o en tríos, para, a través de conversaciones con compañeros de confianza, poder liberarse de la tensión y la presión acumuladas. En este tipo de diálogos se suelen criticar muchos aspectos de la empresa que no se cuestionan en ningún otro contexto dentro del horario laboral. Como si de una terapia se tratase, los consultores buscan en los testimonios de los compañeros relatos alternativos con los que dar sentido a su malestar, esto es, argumentos que no les hagan sentirse solos en sus miedos y en sus dudas y que refuercen la idea de que no todo lo que pasa es culpa de ellos tal y como se afirma permanentemente desde la consultora. Por lo tanto, al igual que otros aspectos que hemos comentado, la exposición pública a una escena de evaluación y juicio a la que los consultores se ven abocados tiene efectos muy negativos a todos los niveles, ya que, tienen que llevar a cabo una performance, según la cual, se representa que todo marcha bien a pesar de experimentar estrés, miedo, inseguridad, jaquecas recurrentes, dolores de estómago etc. En entornos como los de la consultoría de recursos humanos donde no vale con ser, sino que hay que parecer, los consultores sufren de un agotamiento mental que facilita la aceptación e interiorización de las pretendidas doxas del discurso oficial, pues, dicha interiorización, hará menos necesario el esfuerzo que conlleva fingir que uno representa al buen consultor que reclama la empresa. Pero este proceso nunca se desarrolla de manera definitiva (Auber y Gaujelac, 1993), por lo que el consultor se ve abocado a trabajar diariamente en adaptar su actitud, comportamiento e incluso sus emociones a lo que la consultora demanda. El consultor quiere ser el mismo, quiere hacer uso de su libertad y reafirmarse como individuo, pero solo puede hacerlo dentro del marco propuesto por la organización, es decir, siguiendo el ethos del buen consultor.

Dentro de estas dinámicas de búsqueda constante del reconocimiento encontramos algo que sufren, en mayor o menor medida, muchos consultores de recursos humanos, aunque no es exclusivo de este sector, y que Aubert y Gaulejac (1993) denominan “la enfermedad de la idealidad”. Este fenómeno se da principalmente en entornos, como el estudiado en este trabajo, donde la no consecución de unos objetivos, que suelen ser casi imposibles de lograr, genera una tremenda frustración al no poder responder a las expectativas planteadas ni al tan ansiado reconocimiento grupal. En el caso de las agencias especializadas en la selección de personal, el ideal no viene definido solamente por unos objetivos numéricos, sino que también tiene que ver con una actitud y un ethos que definirían al consultor exitoso, al intraemprendedor, entendido como el ideal normativo al que los empleados de este sector deberían aspirar a convertirse. De hecho, se puede dar la situación de que un consultor que consigue facturar una importante cantidad de dinero tenga evaluaciones negativas por no mostrar el compromiso y la actitud que la consultoría exige. Estas situaciones son afrontadas por parte del consultor con gran ambivalencia porque, como hemos comentado, la facturación es muy importante, pero obtener el reconocimiento de los demás, a través de los premios y las felicitaciones, es también un objetivo que los empleados se marcan a nivel personal. Así, los consultores deben asumir que tienen que intentar alcanzar el ideal propuesto pero que, al mismo tiempo, será prácticamente imposible conseguirlo, pues el contexto en el que desarrollan su actividad ya sea por la falta de recursos, o por la volatibilidad general que lo envuelve todo, obstaculiza permanentemente la consecución de estas metas.

“A ver, nosotros como reclutadores dependemos sobre todo de poder buscar perfiles en LinkedIn, pero LinkedIn tiene una opción de pago, principalmente pensada para empresas o bueno si eres freelance también lo puedes contratar, que sin ella pues es prácticamente imposible que encuentres a nadie. Pues resulta que tenemos una cuenta de LinkedIn recruiter para 8 personas imagínate... tenemos que andar reservando una hora o dos horas cuando veamos un hueco para poder usarlo, es muy frustrante la verdad, es como si a Usain Bolt le pones a correr con las piernas atadas y le dices ala tienes que hacer el mejor tiempo y ganar la medalla de oro”.

(f.c.i)

Vemos como, de manera habitual, los consultores persiguen un ideal que cada vez se presenta más inaccesible y cuya única forma de acercarse lo suficiente es cuestionando parcelas de libertad personal, enfrentando conflictos personales, de autoestima y asumiendo una mayor intensificación del trabajo que repercutirá muy negativamente en su salud. Este tipo de dinámicas hacen que el consultor se “queme”, dude de sí mismo, y

que desarrolle poco a poco un agotamiento generalizado que muchas veces deviene en actitudes apáticas. Por ello, estas tecnologías dirigidas a producir subjetividades dóciles y productivas tienen efectos paradójicos. El consultor se esfuerza por llegar a los objetivos, por intentar acercarse lo más posible a ese ideal del buen consultor, pero, cuanto más intensamente lo intenta, más difícil es lograrlo.

Finalmente, es importante señalar que todas estas dinámicas, especialmente las relacionadas con la utilización del reconocimiento como tecnología de subjetivación, tienen una mayor efectividad gracias a la dictadura de la transparencia (Han, 2013) que se impone desde la organización. Los consultores se encuentran sometidos a una intensa sobreexposición donde se vigilan y evalúan desde sus formas de vestir y su actitud hasta su rendimiento. La distribución y organización espacial operan como una tecnología de disciplinamiento y busca reducir al mínimo los espacios en los que el consultor pueda permanecer oculto al escrutinio del grupo. Así, este escrutinio constante, vinculado con la importancia que el reconocimiento individual y grupal tienen en este sector, intensifican todavía más la rutina laboral del consultor al que, cada vez, le es más difícil actuar con naturalidad dentro de un entorno donde todos, de una manera u otra, son potenciales evaluadores. El miedo a fallar y ser juzgado se acrecienta al mismo ritmo que lo hace la ansiedad por el temor a fallar y ser señalado. Así, un fenómeno como el despido, a menudo, es vivido por los consultores en términos de vergüenza, de fracaso personal²⁰⁸. Durante nuestra investigación fuimos testigos de la ejecución de varios despidos, ninguno por causas graves como una agresión o un robo, y, en un porcentaje muy alto de los casos, los consultores despedidos intentaron no ser vistos, y prefirieron no despedirse de ningún compañero. Por lo visto, los consultores se sentían incapaces de enfrentarse a las miradas del resto de los miembros de la oficina, en un espacio, que como ya hemos tratado, facilita la sobreexposición de las personas, pues, de alguna manera, se avergonzaban de haber sido despedidos. Y esto sucedía a pesar de que muchos de los consultores reconocían no ser directamente responsables de esta situación, pero, al mismo tiempo, temían que se interpretase su despido en términos de incompetencia profesional.

“Da cosa reconocerlo la verdad, pero cuando me despidieron de mi anterior empresa, que no fue por nada en particular ósea tuvo que ver con que no se habían vendido suficientes proyectos y sobraba gente y yo pues era de las que llevaban menos tiempo, lo

208 Los despidos son un fenómeno relativamente habitual en este sector, principalmente vinculados con haber obtenido unos malos resultados durante más de dos meses seguidos. Esto genera un clima de inseguridad que facilita una vez más el funcionamiento de las tecnologías de subjetivación.

primero que me vino a la cabeza es que no quería que se enterara nadie del equipo hasta que me fuese. Tener que aguantar a todo el mundo mirándote y los comentarios... puf que horror mira, se me pone mal cuerpo según te lo digo”.

(m.c.t)

Otra consultora nos confesaba lo siguiente:

“Nunca me han despedido pero la verdad no sé cómo reaccionaría... me daría mucha vergüenza, no sé, sería complicado... al final si no cuentan contigo será porque algo has hecho mal”.

(f.c.l)

Estos testimonios ponen de manifiesto la importancia que el factor del reconocimiento tiene para conformar la subjetividad de los consultores en unas organizaciones donde se utiliza cómo un sibilino y muy eficaz factor de subjetivación. Por otro lado, la activación de emociones paralizantes y autopunitivas, como la vivencia en términos de vergüenza de un fenómeno como el despido no objetivo, refuerza la dimensión individualizante de las estrategias que se ponen en juego en estas organizaciones.

CAPÍTULO 6

LOS MECANISMOS DE RESISTENCIA EN EL MUNDO DE LA CONSULTORÍA

“A las cuatro de la tarde, la chiquillería de la escuela pública de la plazuela del Limón salió atropelladamente de clase, con algazara de mil demonios. Ningún himno a la libertad, entre los muchos que se han compuesto en las diferentes naciones, es tan hermoso como el que entonan los oprimidos de la enseñanza elemental al soltar el grillete de la disciplina escolar y echarse a la calle piando y saltando. La furia insana con que se lanzan a los más arriesgados ejercicios de volatinería, los estropicios que suelen causar a algún pacífico transeúnte, el delirio de la autonomía individual que a veces acaba en porrazos, lágrimas y cardenales, parecen bosquejo de los triunfos revolucionarios que en edad menos dichosa han de celebrar los hombres...”

(Benito Pérez Galdós, *Miau*).

“Donde hay poder, hay resistencia. Pero esa resistencia nunca está en una posición de exterioridad en relación con el poder”

(Foucault, 1986: 100)

Introducción

A lo largo del capítulo anterior analizamos con detalle las diferentes técnicas de disciplinamiento que hemos identificado dentro del sector de la consultoría especializada en la selección de personal y su enorme capacidad para orientar la conducta de los empleados y conformar sujetos dóciles alineados con los postulados definidos por la organización. La autonomía como forma de autosujeción, el fomento de la competitividad entre pares, la sobreexposición constante del rendimiento de los empleados y de su trabajo, son algunos de los efectos que estas tecnologías de subjetivación tienen en la capacidad de producir el consentimiento y la participación del trabajador y que ya describimos y analizamos con detalle. También abordamos como el contexto de precariedad laboral e incertidumbre que caracteriza al mercado laboral español desde hace años opera como una tecnología de disciplinamiento muy productiva que, combinada con las estrategias de subjetivación características de este sector, facilita enormemente el gobierno de los trabajadores. Sin embargo, el análisis quedaría incompleto si no visibilizáramos analíticamente las resistencias, a partir de las cuales, los mismos trabajadores confrontan dichas prácticas, resignificándolas, reorientándolas y, en ocasiones, neutralizándolas. En este capítulo nos gustaría centrarnos en aquellos mecanismos de resistencia existentes en la consultoría especializada en la selección de personal, ya que son fundamentales para comprender mejor como son vivenciadas las diferentes situaciones con las que se tienen que enfrentar a diario los consultores²⁰⁹. Es cierto que las tecnologías de subjetivación que operan dentro del mundo de la consultoría tienen una gran capacidad de subjetivación, pero, como hemos indicado a lo largo de nuestra investigación, a menudo se encuentran con fuertes resistencias por parte de los consultores que se resisten a aceptar los marcos de sentido impuestos desde la gerencia. La creatividad, la solidaridad entre compañeros, la rebeldía personal, el humor o la ironía, son elementos nodales, que actúan en tanto que mecanismos de sabotaje, utilizados a diario por los consultores. No obstante, estas resistencias no siempre se traducen en distanciamientos, sino que, en algunas ocasiones, tienen el efecto paradójico de permitir

209 Como comentamos en el capítulo cuatro el perfil del consultor medio que nos hemos encontrado dentro de la muestra seleccionada es tremendamente homogéneo por lo que no hemos considerado relevante analíticamente centrarnos en categorías como el género, la raza, la edad etc. que sí que pueden aportar mucha información en otros contextos con una población mucho más heterogénea.

que estos mecanismos de subjetivación actúen de forma más productiva. Incorporo este matiz porque creo que es importante entender que no siempre las resistencias consiguen distanciarse de los mecanismos de control sino solo de sus herramientas, pudiendo, en ocasiones, actuar como formas de resolver, individualmente, contradicciones de la organización y de poder hacer bien su trabajo.

Por lo tanto, profundizar en el análisis de estos mecanismos es clave si se quieren comprender las formas como los sujetos resignifican estas prácticas y las reorientan o reformulan, dándolas otro sentido político. Algunas estrategias de resistencia tienen un carácter más evidente mientras que otras en cambio son más difíciles de percibir, pero, en ambos casos, son enormemente útiles a la hora de reorientar o reafirmar los discursos impuestos desde la organización y de amortiguar algunos de sus efectos más nocivos.

6.1. Mecanismos de resistencia

Las relaciones humanas, tal y como ha constatado el amplio abanico de disciplinas que componen las ciencias sociales, son enormemente complejas y están mediadas por toda una serie de elementos que, dependiendo del contexto sociotemporal en el que se desarrollan, adoptarán formas diferentes. Las personas somos seres activos con una casi infinita capacidad para provocar cambios en nuestro entorno, generar ideas nuevas, imaginar y construir caminos diferentes o confrontar aquellos aspectos con los que no estamos de acuerdo. Y es, precisamente, esta capacidad de agencia lo que nos permite oponernos, discrepar, generar resistencias frente a aquellas situaciones y personas que de una manera u otra pueden intentar controlarnos orientando nuestra conducta y nuestros pensamientos (López Carrasco, 2016). Por lo tanto, las luchas de poder, consustanciales a toda relación social, condicionan nuestros planes, aspiraciones, nuestra vida en general, y generan, al mismo tiempo, la posibilidad de resistir y confrontar los medios por los que se pretende imponer una determinada visión del mundo. El mundo del trabajo, tal y como analizamos con más detalle en el capítulo 2 de esta investigación, no se encuentra ajeno a estas relaciones de poder y, de hecho, es un ámbito especialmente interesante para poder observarlas y analizarlas. Con el “advenimiento” de la modernidad y la conformación de sociedades más complejas se generalizó una relación atípica en la que individuos

jurídicamente libres “alquilaban su fuerza de trabajo”, a cambio de un salario, a los propietarios de los medios de producción. Así, mientras que el empresario necesitaba contratar al trabajador para activar el proceso productivo y maximizar el valor, éste dependía del empresario para percibir la renta con la que proveerse de los bienes necesarios para subsistir. Pero esta relación, que con matices se ha mantenido hasta la actualidad, ha tenido siempre un carácter profundamente asimétrico que se acrecienta cuando el funcionamiento del mercado tiende a generar situaciones de desempleo masivo que permite a los empresarios acumular grandes cantidades de capital al tiempo que aboca a miles de personas a competir entre sí por conseguir un puesto de trabajo. Así, esta situación sitúa a los trabajadores en una posición de mayor subordinación y dependencia respecto del empleador que decide quien es contratado y quien no²¹⁰.

“Según el economista, el salario y la jornada se hallan determinados por la competencia, según lo cual, y en términos de justicia, parece que ambas partes debieran enfrentarse la una a la otra en idénticas condiciones. Pero no es así. El capitalista, si no se pone de acuerdo con el obrero, puede permitirse el lujo de aguardar y vivir de su capital. Pero el obrero no. Este no tiene de qué vivir como no sea de su salario, y ello le obliga a aceptar el trabajo que se le ofrezca, dónde, cuándo y en las condiciones que fuere. [...]. El hambre le coloca en condiciones de tremenda inferioridad. Y, sin embargo, según la economía política de la clase capitalista, esto es el paradigma de la justicia” (Marx y Engels, 1966: 288).

Dada la diferencia de intereses existente y la desigualdad de posiciones entre empleador y trabajador, ambos mantienen una relación conflictiva que deviene en luchas constantes por tratar de imponer una visión determinada de la realidad. Aspectos tales como la obediencia, el compromiso y la implicación con los objetivos de la compañía no son algo que se dé sin ningún tipo de cuestionamiento por parte del empleado. Dicho de otra manera, “cada vez que el capital pretende procurarse fuerza de trabajo tropieza con un cuerpo viviente” (Abal Medina, 2014: 8) que presenta resistencia y confronta determinados aspectos del orden productivo existente generando situaciones de conflicto y confrontación con la gerencia. El trabajador es, al mismo tiempo, el elemento más

210 En el último apartado del capítulo 5 de esta investigación analizamos el impacto que la precariedad y el desempleo tienen como estrategias de disciplinamiento.

importante para avanzar en el proceso de acumulación de capital y conseguir los objetivos marcados, y la principal fuente de conflicto, desde el punto de vista de la gerencia, que amenaza dicho proceso. Por ello, como vimos en el capítulo 5, la gerencia tiende a conformar diferentes dispositivos orientados a controlar y disciplinar a los trabajadores, pues, ni siquiera un esclavo o un siervo históricamente, se han mostrado totalmente pasivos ante el marco de dominación que les sometía (Scott, 2000). A pesar de las dificultades y de los riesgos que entraña resistirse y cuestionar el orden establecido, los consultores se enfrentan constantemente a estos mecanismos de disciplinamiento, generando diferentes formas de resistencia no previstas por la empresa en la mayoría de las ocasiones.

Algunas de las transformaciones, que han tenido lugar dentro del mundo del trabajo, especialmente desde finales de los años setenta, han traído consigo ciertos cambios respecto a la forma en que tradicionalmente se presentaba la relación laboral. De esta manera, se ha facilitado la proliferación de discursos que invisibilizan la conflictividad laboral, y que representan las conductas disidentes o la confrontación como vestigios residuales de épocas pasadas. Un buen número de revistas especializadas en el ámbito de la gestión no dudan en remarcar el, supuesto, éxito que las políticas de empleo habrían tenido y celebran los bajos niveles de conflictividad laborales existentes en la actualidad (Thompson y Ackroyd, 2007). Sin embargo, si bien es cierto que se han dado algunos cambios importantes en las formas de organizar las relaciones laborales, la experiencia aportada por nuestro trabajo de campo nos ha demostrado que el conflicto no ha desaparecido en absoluto de los centros de trabajo. Y es que si buceamos bajo esa superficie que aparenta estar en calma encontraremos que los trabajadores utilizan un gran número de formas diferentes de confrontar el orden normativo impuesto por la empresa, adoptando conductas y mecanismos orientados a cuestionar y enfrentar las estrategias de control a las que se ven sometidos diariamente. Es decir, bajo la superficie se libra una lucha muy intensa que, dadas las actuales circunstancias de vulnerabilidad de los trabajadores, ha tomado otras formas, menos explícitas, pero igualmente productivas. Hay que entender que, si bien las formas tradicionales de establecer resistencias frente a la empresa siguen existiendo, en muchos ámbitos han pasado a un segundo plano. Este es el caso de la consultoría de selección de personal, donde la notable asimetría de poder existente entre los consultores y la gerencia hace que los empleados, conscientes de su vulnerabilidad, eviten desarrollar métodos de confrontación explícitos que puedan tener

consecuencias negativas. De esta manera, los mecanismos de resistencia más utilizados tienden a operar en la “clandestinidad” facilitando así la protección y la seguridad de las personas que los ejercen.

Los consultores, como veremos más adelante, utilizan una gama muy variada de prácticas de resistencia que es actualizada y mejorada al mismo tiempo que la organización plantea nuevos dispositivos para controlar a los empleados. Podríamos afirmar que, para cada estrategia de disciplinamiento que despliega la organización, los consultores generan formas diferentes de contrarrestar sus efectos. Así, es pertinente diferenciar entre aquellas formas de resistencia cuyo carácter es más abierto y explícito, principalmente las movilizaciones colectivas como huelgas, marchas, piquetes etc; frente a aquellos mecanismos de resistencia más discretos, que adoptan “disfraces”, y que se sitúan normalmente fuera de escena, alejados de los “focos” (Scott, 2000; Cohen y Calderón, 2016). Las propias características de nuestro objeto de estudio nos han llevado a centrar el análisis en estas segundas formas de resistencia²¹¹, pues es la más habitual dentro de este sector y es, por tanto, donde hemos podido encontrar un abanico más amplio de recursos ideados por los propios consultores. Estos mecanismos de resistencia “clandestinos” pueden llegar a ser tremendamente útiles y productivos a la hora de reconfigurar y resignificar los discursos y las obligaciones laborales impuestas por la consultora, y dado que, normalmente, el discurso público de los empleados tiende a adaptarse a lo que la gerencia espera de ellos, la metodología empleada ha hecho posible el acceso a este otro discurso oculto, permitiéndonos acceder a una visión de la realidad diferente, sostenida por testimonios expresados con un mayor grado de libertad²¹². Debido a las potenciales represalias existentes, en un ámbito como el de la consultoría de recursos humanos, los trabajadores muestran una fuerte inhibición a expresar públicamente su desencanto, frustración, sufrimiento e indignación; aquí es donde radica la riqueza del discurso oculto y la importancia que tiene estudiar los discursos y los comportamientos que aparecen fuera de “escena”.

211 El problema para el investigador estriba en acceder a esos espacios en los que el discurso oculto se despliega y se muestra sin tantos “disfraces y caretas”. En nuestro caso, gracias al tipo de aproximación etnográfica realizada hemos sido capaces de observarlo y analizarlo en detalle.

212 En este capítulo abordaremos como los consultores “escapan” por algunos minutos a espacios más seguros y menos expuestos a las miradas y a las escuchas de los gerentes y otros compañeros para criticar más abiertamente su realidad laboral concreta.

“Es precisamente entre bambalinas, ese espacio de relativa libertad de expresión, lejos del alcance de los poderosos, donde se debe buscar el discurso oculto. La disparidad entre lo que encontramos aquí y lo que se dice en presencia del poder da la medida aproximada de lo que se ha suprimido en la comunicación política cargada de significados de poder. Por esta razón el discurso oculto es el lugar privilegiado para la manifestación de un lenguaje no hegemónico, disidente, subversivo y de oposición” (Scott, 2000: 50).

Es precisamente ese carácter clandestino, característico de muchas de las resistencias desarrolladas en la consultoría de selección de personal, lo que enriquece su estudio, al mismo tiempo que dificulta la labor del investigador, que tiene que ser capaz de conocer muy bien las dinámicas internas de trabajo diarias para percibir estos actos de contrapoder. En nuestro caso, el trabajo etnográfico realizado nos ha permitido analizar con un alto grado de detalle estos “textos ocultos” que aportan una perspectiva diferente y mucho más próxima a las vivencias reales de los consultores dentro de sus rutinas diarias (Cohen y Calderón, 2016; Scott, 2000).

El objetivo del capítulo es analizar mediante que procesos y dinámicas los consultores elaboran estrategias de resistencia que confrontan los efectos de las tecnologías de subjetivación que operan dentro de la consultoría especializada en la selección de personal. Algunos mecanismos de resistencia se centran en anular o suavizar los efectos de procedimientos intensificadores de la actividad laboral; otros, utilizan algunos de los dispositivos ideados para controlar a los trabajadores como medio para generar pequeños espacios de libertad al margen de los mandatos de la organización; también los hay que, a través de la narrativa y las conversaciones entre compañeros, intentan disputarle *el sentido común* a la consultora, resignificando parte del ethos del “buen consultor” que se fomenta diariamente. Si en el capítulo anterior nos centramos en desvelar el funcionamiento de los dispositivos de control y gobierno que se desarrollan en este sector, el nodo central de nuestro análisis en este capítulo estriba en comprender cómo operan las prácticas cotidianas de resistencia del consultor de recursos humanos en relación con dichas tecnologías de subjetivación. Por tanto, entendemos que la noción de resistencia abarca aquellas conductas, actos o comportamientos cuyo objetivo es desarticular las

formas de dominación, oponiéndose, implícita o explícitamente, a las estrategias de control y disciplinamiento elaboradas por la organización (Giroux, 1992). La noción de resistencia es rica, amplia y puede utilizarse para describir acciones y comportamientos colectivos, individuales, estrategias más directas o sutiles, formas tradicionales de protesta y mecanismos nuevos más adaptados al orden productivo flexible. Así, la resistencia es una categoría analítica con una enorme capacidad para ayudarnos a comprender mejor la realidad estudiada dentro de un sector tan complejo y opaco como el de la consultoría de selección de personal. En primer lugar, nos permite observar los fenómenos sociales desde una perspectiva diferente que no solo facilita el estudio de la estructura y el orden establecido, sino también las formas en las que los individuos se relacionan con éstos, pudiendo conformar una oposición que puede articularse individual o colectivamente. Es decir, el estudio de las resistencias no solo nos proporciona información sobre los actos subversivos que los consultores puede llevar a cabo, sino que también nos ayuda a comprender mejor esos mismos mecanismos de control contra los que en un momento dado pueden rebelarse (Cohen y Calderón, 2016). En segundo lugar, el análisis de esta categoría facilita sacar a la luz conflictos y disputas que, por su naturaleza o por presentarse a través de formas menos tradicionales, se encuentran en un segundo plano y no son observables a simple vista. Tanto es así, que la propia práctica de resistencia nos puede ayudar a enfocar la realidad desde una perspectiva distinta de la que se había tenido en cuenta en un principio.

A continuación, centraremos nuestro análisis en cuatro mecanismos de resistencia que tienen una especial relevancia a la hora de comprender la manera en que los consultores se relacionan con los marcos de disciplinamiento que intentan orientar sus conductas. A la hora de llevar a cabo el análisis, se ha elegido como criterio de diferenciación de estos mecanismos la identificación de aquellas conductas o actos que se oponen claramente a las dinámicas impuestas por la organización, a pesar del carácter clandestino de la mayoría de ellas, y que tienen una mayor capacidad para anular o reducir el impacto que las tecnologías de subjetivación tienen habitualmente en las vivencias de los consultores. Basándonos en este criterio podemos identificar cuatro mecanismos a partir de los cuales se articulan las diferentes resistencias identificadas durante nuestro trabajo de campo: instrumentalización de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad; cuestionamiento y alteración de los criterios impuestos por la organización para la valorización del trabajo de sus empleados; reapropiación y resignificación de los

procedimientos y las herramientas de trabajo; construcción de narrativas que politizan la relación laboral confrontando los relatos míticos impuestos y quiebra de la constante sobreexposición de los cuerpos. Finalmente, no podemos olvidar que la enorme capacidad que las estrategias de disciplinamiento poseen para conformar marcos de sentido, reforzados por cierres discursivos muy elaborados, dificulta cualquier intento, por parte de los consultores, de criticar, cuestionar o desnaturalizar la realidad tal y como la presenta la empresa. Y ello a pesar de que en la mayoría de las ocasiones los empleados se saben vulnerables y sujetos por rutinas de trabajo muy nocivas para su salud y para su bienestar. Así, aunque con el tiempo el empleado interioriza los valores que conforman la ética y el deber ser del buen consultor, también se da cuenta de la imposibilidad de conseguir muchos de esos objetivos y del malestar que generan las dinámicas a las que se ve sometido, de manera que mantiene una actitud ambivalente ante ellas. Tienen lugar entonces luchas de poder muy dinámicas que adoptan la forma de una guerra de guerrillas relativamente encubiertas. Mientras que la consultora procura conseguir un mayor control y gobierno del trabajador intentando racionalizar y legitimar su posición, el consultor “forcejea” constantemente para “aflojar”, cuando no deshacerse por completo, de esas “cadenas” con el objetivo de adquirir mayores espacios de libertad y realización personal. A continuación, analizaremos algunos de estos mecanismos de resistencia profundizando en la esencia de sus lógicas y en su funcionamiento.

6.1.1. Instrumentalización de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad:

El trabajo del consultor dispone de un amplio margen de autonomía encaminada a que, éste, pueda gestionar un contexto enormemente cambiante donde las tareas se modifican constantemente. La consultora necesita que los empleados se adapten a estos cambios de manera que el flujo de trabajo no se vea afectado por ello, sin embargo, los consultores pueden desviar esta orientación “autorizada” de la autonomía para que el proceso de trabajo sea menos lesivo y más favorable a sus necesidades. Un ejemplo de esto es la reconfiguración del proceso de selección que, en ocasiones, hacen los consultores. Uno de los elementos más característicos de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal son las entrevistas que los consultores realizan para determinar si un candidato debe ser contratado o descartado. Para el cliente, que un consultor

experimentado evalúe la idoneidad de los candidatos que aspiran al puesto ofertado tiene un enorme valor, y es uno de los elementos más utilizados por las consultoras para hacer más atractivo el servicio que desean vender. La presencialidad de estas entrevistas en profundidad, orientada en buena medida a evaluar las competencias de los candidatos, se presenta como una garantía que proporciona un alto grado de seguridad al cliente y una mayor probabilidad de acierto en el proceso de selección²¹³. Por lo tanto, la realización de las entrevistas presenciales es una tarea de máxima importancia para los consultores y de absoluta obligatoriedad, por lo que bajo ningún concepto se permite obviar esta parte del proceso considerada clave, también, a la hora de lograr una excelente “experiencia del candidato”²¹⁴. Así, y a pesar de que saltarse dicha entrevista entraña un riesgo muy alto para cualquier consultor y las consecuencias pueden ser muy graves, habitualmente, los consultores deciden no realizar estas entrevistas o, al menos intentan reducir al mínimo el número realizado a lo largo de la semana. Desde su punto de vista, es injusto tener que sacrificarse y ampliar su jornada de trabajo sin ningún tipo de compensación por parte de la empresa²¹⁵. Realizar entrevistas presenciales implica adaptarse a la disponibilidad de los candidatos que, en sectores cualificados como éste, suelen ser personas empleadas con una disponibilidad bastante reducida. Si tenemos en cuenta que las entrevistas suelen tener una duración aproximada de 1 hora nos encontramos con que el consultor deberá extender su jornada de trabajo regularmente si quiere cumplir con sus objetivos profesionales. Por esto los consultores se valen de la “autonomía” que la organización les proporciona para “transformarla” en una herramienta de conquista de unos términos de justicia, y con la que desarrollar mecanismos de resistencia frente a una situación de prolongación injusta e injustificada de la jornada.

“Lo de las entrevistas 360° es un clásico en consultoría mira, los managers, como siempre, te dicen que eres libre de organizarla como quieras pero que tienes la obligación de hacerlas. Ósea que si el candidato no tiene otra disponibilidad tendrás que adaptarte

213 Normalmente, como ya comentamos en el capítulo tres, las consultoras ayudan a que las empresas no especializadas en un área en concreto se despreocupen de la gestión y del gasto que conlleva toda una serie de actividades con las que no están familiarizados.

214 Para lograr una correcta “experiencia del candidato”, el consultor debe seguir una serie de pautas que, bien desempeñadas, deberían facilitar que el candidato tenga una experiencia satisfactoria durante el proceso de selección, independientemente del tipo de desenlace que tenga. Una de esas pautas es la realización de entrevistas presenciales, por lo que no realizarla conlleva graves sanciones, evaluaciones negativas etc, que pueden poner en riesgo el puesto de trabajo.

215 Las horas extras en el sector estudiado no suelen ser pagadas como ya explicamos en el capítulo anterior.

y si no quieres hacer horas de más sin que te las paguen pues lo que tienes que hacer es entrar a las 10:00 y así, aunque salgas más tarde pues estas trabajando dentro de tú horario. Es una especie de trampa que te ponen y por la que no estamos dispuestos a dejarnos pillar la verdad”

(f.c.t).

Los consultores, conscientes de que no pueden eliminar las entrevistas de la “rutina” diaria de trabajo dada la importancia profesional que tienen, deciden “comprimir” las etapas del proceso de selección juntando las dos entrevistas obligatorias (una telefónica y otra presencial) a realizar en una única entrevista telefónica algo más extensa²¹⁶. Esta reestructuración del proceso no libera al consultor por completo, pero sí que le permite tener algo más de control sobre los tiempos del proceso y organizarse de una manera diferente a la que la consultora establece, ayudando a reducir notablemente el impacto que decenas de entrevistas presenciales, realizadas más allá del horario pactado, tendrían para los trabajadores. Durante el tiempo que duró nuestro trabajo de campo pudimos asistir, al menos, a cuatro reuniones de “urgencia”, cuyo objetivo era tratar este tema, pues algunos managers sospechaban que los consultores no estaban realizando tantas entrevistas presenciales como deberían²¹⁷. Estas reuniones tuvieron siempre una alta tensión y se enfocaron en subrayar las graves consecuencias de no seguir el procedimiento establecido por la empresa (en dos ocasiones se hizo referencia a la posibilidad del despido sin nombrarlo directamente). También se invocaba un marco moralizante que trataba de resignificar este comportamiento renombrándolo de forma que, más que un acto de rebeldía (frente a la organización), era presentado como una grave infracción moral (frente a los compañeros). A partir de este marco moralizante que pretendía encauzar dichos comportamientos disidentes, se hacía alusión a que ese tipo de actitudes

216 El proceso de selección consta de tres fases normalmente. La primera es una toma de contacto telefónico que sirve para confirmar los puntos principales del perfil (años de experiencia, disponibilidad para ser contratado, interés por el puesto, expectativas salariales etc.), la segunda es la entrevista presencial de una hora de duración y finalmente la entrevista con el cliente. La disponibilidad de los candidatos para realizar entrevistas telefónicas es infinitamente mayor que para las presenciales. Incluso en caso de realizarse fuera del horario laboral, el ahorro en el desplazamiento agiliza mucho todo el proceso.

217 Los consultores tienen la obligación de introducir en el CRM de gestión el tipo de entrevista que han realizado (telefónica o presencial). Así, para evitar una sanción por no realizar las entrevistas presenciales y hacer solo las telefónicas es habitual que registren estas entrevistas como presenciales de manera que los datos no puedan ser utilizados en su contra ante una posible revisión.

eran profundamente insolidarias e irrespetuosas con los compañeros que, si cumplían con las normas. En las propias palabras de uno de los managers:

“la empresa es un barco en el que todos tenemos la obligación de remar en la misma dirección y lo mejor que pueden hacer aquellas personas que no están dispuestas a seguir ese rumbo es bajarse cuanto antes para no entorpecer la marcha del resto que si están decididos a llevar nuestra embarcación hasta el final”

(m.m.f).

Finalmente, es interesante constatar que, a pesar de este tipo de invocaciones tremendamente coactivas, el consultor decide seguir utilizando estos mecanismos de resistencia al considerar que los parámetros propuestos por la organización son injustos y le perjudican. A través de estos actos, los empleados cuestionan las interpretaciones de justicia y de buen trabajador fomentados por la consultora, y utilizan esa misma autonomía, que habitualmente opera como tecnología de disciplinamiento y control, para facilitar la organización de estos mecanismos de resistencia. Para la consultora, lo justo es que el consultor use esta autonomía con el objetivo de autooptimizarse y autoajustarse de forma permanente y cumplir con los objetivos sin esperar ninguna compensación; el buen consultor debe ser flexible y abnegado, capaz de adaptarse a las demandas de clientes, managers y candidatos y debe interiorizar que los intereses de la organización son los suyos también, pero, dichos relatos míticos que ofrece la organización son respondidos por gran número de consultores en sus prácticas cotidianas.

6.1.2. Cuestionamiento y alteración de los criterios impuestos para la valorización del trabajo:

Los consultores están expuestos a diario a toda una serie de tecnologías de control cuya principal función es monitorizar y valorar su trabajo en base a unos criterios que son establecidos unilateralmente por la empresa. Un buen consultor no solo debe cuidar el resultado de su trabajo, sino que también está obligado a que la forma se adapte al marco impuesto desde la consultora. Sin embargo, muchas veces, los consultores cuestionan la legitimidad de estos mecanismos que dependen, casi siempre, de factores que no pueden controlar. Por ello, los empleados deciden modificar parcialmente algunos de estos mecanismos para reducir el impacto que pudieran tener en su rendimiento laboral. A

continuación, analizamos dos casos muy concretos que nos pueden ayudar mejor a comprender como se desarrollan estas dinámicas.

Tal y como explicamos en el capítulo anterior, es habitual que los consultores de selección de personal trabajen con diferentes plantillas de correos que facilitan y agilizan la comunicación con los candidatos. Existen plantillas destinadas a comunicar al candidato que ha tenido éxito en el proceso de selección y que se le va a contratar; otras explican que ha habido cambios en el proyecto y que por tanto su candidatura quedará parada (*on hold*) por el momento; también están las que informan de que, tras una primera entrevista positiva tendrá lugar la entrevista final y, finalmente, está la plantilla que comunica a los candidatos que han sido descartados. Esta última plantilla nos parece especialmente interesante para nuestro análisis al contener un enlace, al final de la página, que da acceso a una encuesta de satisfacción orientada a que el candidato valore el trabajo realizado y el trato dado por el consultor. La opinión del candidato, como comentamos en el capítulo anterior, se toma muy en cuenta para evaluar si la llamada “*candidate experience*” es la adecuada según lo establecido por los parámetros internos. Al igual que ocurre con la entrevista presencial, los consultores están obligados a utilizar esta plantilla y el no hacerlo puede conllevar sanciones importantes a todos los niveles. Así, en relación con los mecanismos de resistencia ideados por los consultores para contrarrestar los efectos de esta tecnología de disciplinamiento, cabe destacar que son los propios consultores más experimentados los que suelen informar a los más *juniors* de la existencia de esta encuesta de satisfacción y de las consecuencias negativas que puede tener para la valoración de su rendimiento más adelante. A pesar del clima de extrema competitividad que envuelve al sector, los propios empleados generan espacios donde tienen lugar pequeños gestos que son expresión de actos de solidaridad que rompen directamente con el ethos promulgado por la empresa. En este caso, es un acto orientado a favorecer que otro compañero eluda los efectos de un dispositivo de subjetivación concreto, pero, como veremos a lo largo del capítulo, no es el único acto de solidaridad del que fuimos testigos. Es cierto, que estos actos de “microsolidaridad” no suelen desembocar en fenómenos de mayor alcance que reclamen más visiblemente una mejora en las condiciones de trabajo generales y no son los más extendidos, pero no dejan de ser una prueba de que, por muy productivos que sean los mecanismos utilizados por el poder, los consultores deciden resistir activamente y buscar formas de contrarrestarlos. Los consultores se protegen ante el potencial impacto negativo que podría tener la valoración del candidato alterando el documento, de manera

que no llame la atención de sus supervisores. En lugar de utilizar la plantilla estándar que contiene esta encuesta de satisfacción, los trabajadores copian y pegan su contenido en una hoja de correo distinta borrando cualquier referencia y el acceso a la propia encuesta. De esta manera cuando el candidato recibe el correo donde se le notifica que su candidatura ha sido descartada del proceso no tiene la opción de evaluar el trabajo del consultor, por lo que éste gana algo más de protección.

“A mí no me importa que evalúen mi trabajo, yo sé que trabajo bien, pero no me parece justo que nos aten una mano y media a la espalda y cuando no somos capaces de hacerlo todo perfecto te digan que es culpa tuya...”

(f.c.f)

A medida que pasa el tiempo, el consultor aprende que las comunicaciones en las que se descarta a los candidatos no suelen ser bien recibidas por ellos y, en muchas ocasiones, cargan y critican a la cara más visible del proceso, en este caso el especialista en selección de personal. Así, independientemente del origen que tenga dicha reclamación, la organización la interpretará como un fracaso personal del empleado y, por tanto, tendrá consecuencias negativas para éste. Por ello, borrar el acceso a esa encuesta de satisfacción es un acto de rebeldía ante un procedimiento que problematiza y sobreexpone al consultor de una manera que es considerada injusta por los propios empleados. No es que el consultor huya de sus responsabilidades como profesional, sino que rechaza el marco interpretativo que, de manera unilateral, impone la consultora. Los empleados son conscientes de que es extremadamente difícil brindar la mejor experiencia al candidato en un contexto lleno de estrés, ansiedad, cambios repentinos y con una elevada carga de trabajo que dificulta dedicar el tiempo necesario a cada uno de los participantes en los procesos de selección. El acto de ocultar la encuesta de satisfacción a los candidatos subraya los innumerables condicionantes estructurales con los que el consultor debe lidiar cada día y que no quedan reflejados en ninguna evaluación. En algunos casos, estos pequeños actos son tomados por los empleados como micro “victorias” frente a todo el aparato disciplinario que se construye entorno a ellos, pues, si bien no son victorias completas, sí que reducen notablemente los efectos de estos dispositivos de subjetivación haciéndoles sentir algo más protegidos.

Mira, todos estamos bastante quemados como para que encima evalúe tu trabajo un candidato que vete tu a saber en qué condiciones has gestionado el proceso donde participó o si se ha levantado con el pie izquierdo ese día. Yo, personalmente, y no soy el único, me niego a este tipo de cosas, por eso no la mando (la encuesta de satisfacción),

hay pocas cosas que dependen de uno y esta es una, pues ala, yo decido que no se manda, y si me tienen que decir algo pues ya me las apañaré en su momento.

(f.c.t)

Otro ejemplo de este tipo de resistencias lo podemos encontrar en uno de los mecanismos de resistencia más sorprendentes con los que nos hemos encontrado hasta el momento y del que varios de los consultores entrevistados nos hablaron con mucho detalle. Es especialmente llamativo porque su ejecución implica un acto de solidaridad entre compañeros muy notable, aun a riesgo de ser sancionados severamente y, finalmente, conlleva exponerse a una reducción de la facturación propia generada, para facilitar el aumento de la del compañero. En el apartado metodológico de esta investigación hemos comentado los dos tipos de especialistas en selección que existen en el sector, los consultores 360°, que hacen labor comercial y de selección, y perfiles 180°, que hacen solo selección. Ésta última suele ser la más habitual y es en la que nos hemos centrado para escoger la muestra estudiada. No obstante, es frecuente que, en algún momento, dentro de la trayectoria profesional que acumulan los consultores, hayan ejercido como consultores 360°. Algunos de las personas entrevistadas nos aportaron testimonios muy interesantes sobre un mecanismo de resistencia existente en este sector que rompe con la tendencia competitiva y el individualismo que se trata de fomentar desde la consultora a través de un amplio abanico de tecnologías de subjetivación diferentes. Una de las maneras en que se mide el trabajo de estos consultores tiene que ver con la facturación realizada a través de la captación de nuevas cuentas. De esta manera, la facturación aportada por cada cuenta/cliente se va registrando en un documento de Excel, al que los supervisores pueden acudir en cualquier momento para obtener más información sobre el rendimiento de un empleado en concreto. De hecho, los números vinculados con la facturación por cliente son uno de los medidores más importantes de la eficacia y rentabilidad de los consultores, algo de lo que son plenamente conscientes. Tecnologías como el ranking se encargan de convertir estos objetivos de facturación en una carrera sin descanso por lograr los mejores números. Ya analizamos en el capítulo anterior, que cumplir con los objetivos de facturación marcados por la organización es una empresa difícil debido a los múltiples factores que escapan al control de los empleados; sin embargo, si éste no es capaz de lograrlo se le responsabilizará de ello, independientemente de las circunstancias que le rodean.

Así, a pesar del intenso clima de competitividad, y de la importancia que tiene conseguir alcanzar estos objetivos económicos, muchos consultores nos confesaron que, en ocasiones, establecían un sistema de alianzas entre los miembros de un mismo equipo para intentar que todos lleguen al mínimo exigido por la empresa.

“Yo no estoy dispuesta a que mi compañero, que le veo todos los días que se está dejando los cuernos sin parar, se vea perjudicado por no llegar a unos objetivos que son prácticamente imposibles de conseguir. A todos nos ha pasado que hemos tenido temporadas malas y no es culpa tuya, osea, hay mil factores que te complican sacar el mes adelante. No me parece ni justo ni correcto por mi parte, que quieres que te diga...”

(f.c.m).

De este modo, la producción informal de normas de solidaridad y de cohesión grupal permiten sortear gran parte de los mecanismos injustificados de valoración del trabajo de la consultaría. De acuerdo con estas prescripciones negociadas por los trabajadores, aquellos consultores que habían tenido un mes, o un cuatrimestre, más exitoso eran impelidos a traspasar parte de la facturación lograda a aquellos compañeros que no iban a conseguirlo. Este trasvase de facturación implicaba necesariamente que los números de unos consultores se incrementasen mientras que los de los otros disminuirían, algo que llama razonablemente la atención dado el enorme aparato de control que las consultoras son capaces de hacer funcionar para conseguir orientar la conducta de sus empleados hacia una dinámica de alta competitividad. Por lo tanto, a pesar del entramado disciplinario tan productivo que existe en estas empresas, los consultores resistían, no solo movidos por el interés propio sino también para apoyar a compañeros en una situación más desfavorecida. Y el motivo por el que este mecanismo de resistencia se movilizaba era porque los consultores consideraban ilegítima la razón alegada por la organización para explicar por qué algunos compañeros no conseguían cumplir con el mínimo de facturación exigido. El visibilizar la importancia de elementos externos, estructurales, que escapan a su control, les ubicaba en una situación de notable vulnerabilidad, cuestionando el relato de la organización que apela a un marco meritocrático (cuestión de actitud o de capacidad). Al parecer, este sistema de traspaso de facturación surgió de manera espontánea y con el tiempo se fue mejorando, haciéndolo más efectivo y menos arriesgado. Por supuesto no se practicaba a diario, ni se daba en todos los equipos, pero sí se realiza con relativa asiduidad, lo que resulta sorprendente en un sector como el de la consultoría de selección de personal. Frente a los plazos imposibles, frente a la atomización que tiende a imponerse y frente al discurso que plantea

la relación laboral como una batalla darwinista, los consultores movilizan numerosas prácticas, aún a riesgo de exponerse a sanciones muy severas, de afirmación grupal, de solidaridad, incluso con temas con tanta carga simbólica como es el de la facturación²¹⁸.

6.1.3. Reapropiación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo:

Hemos analizado el alto grado de exposición al que se ven sometidos los consultores a diario y como su trabajo se encuentra monitorizado prácticamente en todo momento por todas las personas con las que trabajan. Esta sobreexposición constante dificulta enormemente el encontrar canales de comunicación no controlados por la organización y en donde los consultores se sientan seguros para expresarse con libertad. No obstante, una vez más, los empleados de la consultoría han encontrado maneras de comunicarse entre ellos que la empresa no había previsto. Normalmente, los CRMs utilizados para gestionar las tareas administrativas del trabajo del consultor suelen tener un chat que facilita la comunicación directa e instantánea por escrito y cuyo uso debe ser estrictamente profesional. Muchas de estas herramientas ofrecen la posibilidad a los administradores, normalmente los managers, de “rastrear” las conversaciones y acceder a su contenido íntegro. Esto no quiere decir que el mánager dedique una gran parte de su tiempo a estas tareas, pero de vez en cuando suelen hacerlo y los consultores lo saben; por eso idearon una manera alternativa de usar una de las principales herramientas de trabajo para comunicarse sin ser rastreados²¹⁹: el chat de la plataforma LinkedIn. Ante la falta de canales de comunicación “seguros”, los consultores decidieron utilizar esta herramienta tan fundamental en su trabajo para desahogarse en momentos de máxima presión, para criticar situaciones injustas o simplemente para buscar algo de apoyo ante situaciones en las que se sentían más vulnerables. La seguridad de este chat viene dada por dos razones. En primer lugar, LinkedIn no es una herramienta corporativa, por lo que el grado de control que la empresa tiene sobre ella es infinitamente menor que el que ejerce sobre los

²¹⁸ Conviene recordar que no hay nada peor para un consultor que no llegar a los objetivos de facturación.

²¹⁹ El whatsapp es también utilizado por los consultores de manera habitual para comunicarse entre ellos, el problema es que el uso muy frecuente de esta aplicación, si se hace desde el móvil, puede llamar la atención al implicar un uso continuado del teléfono móvil, lo que se asocia con perder tiempo de trabajo. Igualmente hacerlo desde el propio ordenador, supondría exponer excesivamente las conversaciones.

CRMs con los que se trabaja a diario. En segundo lugar, al ser una herramienta tan habitual en la rutina diaria del consultor, cada empleado necesita una cuenta a la que la organización tiene un acceso muy reducido. Las sospechas por parte de la empresa son mínimas e incluso, en caso de plantearse actuar contra esta herramienta, probablemente no podrían permitírselo pues eliminarla tendría un grave impacto en el negocio. LinkedIn, como explicamos en el capítulo cuatro de nuestra investigación, no está pensado para este tipo de acciones, pero una vez más son los empleados los que redefinen los usos de las tecnologías de control y, en este caso, las herramientas de trabajo para generar espacios al margen de la supervisión tan exhaustiva que impone la consultora.

Otro ejemplo, también muy interesante, de esta reapropiación y resignificación de las herramientas de trabajo tiene que ver con el uso alternativo que han encontrado los consultores a los CRMs con los que trabajan habitualmente. Como ya hemos analizado, una de las características más reconocibles de la consultoría como sector profesional tiene que ver con la extensión de las jornadas laborales sin que haya ningún tipo de compensación por ello²²⁰. Como nos decía una empleada en una de las entrevistas:

“desgraciadamente aquí sabes cuando entras, pero no tienes ni idea de cuando vas a salir”.

(f.c.i).

Desde la organización se fomenta la idea de que el buen consultor debe ser responsable y, si tiene trabajo que hacer, debe quedarse a hacerlo ya que lo más probable es que, si no lo ha logrado, sea porque no ha trabajado bien. No hay un mandato explícito para que los empleados se queden trabajando más tiempo, pero todo el mundo sabe que es lo “correcto”. Ya analizamos como para controlar las horas de entrada de los consultores las empresas utilizan dichos CRMs que posibilitan a los managers la supervisión de las horas de entrada y de salida de sus subordinados en base al momento exacto en que estos se conectan y desconectan del sistema de trabajo. Esto significa que los managers, si lo desean, pueden someter a los consultores a un alto grado de monitorización, que no necesariamente puede ser interpretado como justo por parte de ellos. Esta forma de control y seguimiento de la actividad del consultor interpreta que si el programa informático está encendido significa que la persona está trabajando, por lo que pueden

220 En este mismo capítulo ahondaremos en aquellos elementos que no se nombran en este sector entre los que se encuentran las horas extras y su retribución.

darse situaciones en los que una reunión con un cliente a primera hora o el olvido de conectarte nada más llegar a la oficina impliquen la exigencia de recuperar dichas horas de trabajo que no aparecen en el sistema registradas. Pero muchos consultores no están de acuerdo con este sistema y deciden elaborar estrategias que, si bien no son determinantes, si consiguen “robarle” algo de tiempo a la empresa utilizando para ello la colaboración entre pares. En el caso de las empresas estudiadas, pudimos constatar que entre los miembros de un mismo equipo solían compartir entre sí las contraseñas para que todos pudieran entrar en las cuentas de los demás sin levantar sospechas. Algunos trabajadores incluso tenían en el teléfono registrado una pequeña lista con el nombre del consultor y la contraseña para que en caso de tener que utilizarlo pudieran hacerlo sin problema. El objetivo es que el consultor que ha llegado más temprano a la oficina conecte desde su propio ordenador el sistema de alguno de los otros que, por alguna razón, no ha podido llegar a su hora. Esto facilita cierta flexibilidad horaria para entrar a trabajar que, de otra manera, los consultores no tendrían. En algunos casos, los propios consultores estudiaban el calendario de los managers de manera que pudieran comenzar más tarde la jornada laboral, a veces hasta una hora más tarde, aprovechando la ausencia del supervisor. En muchas ocasiones, la razón principal para llevar a cabo estos actos era el haber acumulado semanas de horas extras sin ser remuneradas ni compensadas con días de vacaciones. De esta manera, los consultores se organizaban tejiendo una red de solidaridad y resistencia para compensar, a su manera, el tiempo adicional que tenían que dedicar sin que sea visibilizado ni remunerado. El hecho de que este tipo de “*misbehaviour*” se realice de manera coordinada con otros compañeros hace que el acto de resistencia tenga más posibilidades de tener éxito, pero también, y es quizás lo más importante, sirve para cuestionar los métodos de la empresa y, sobre todo, para no interpretar estos escamoteos de horas como un déficit moral (expresión de pereza o falta de compromiso), sino como un acto de justicia por la exposición a la injusticia vivida a diario. Quizá, estas formas de microresistencia, estos micro contrapoderes, contribuyan mucho a conformar poco a poco un contra discurso que, si bien no conseguirá anular por completo el marco de sentido hegemónico, sí que puede proteger a los consultores para que articulen formas de comportamiento y pensamiento alternativos, menos nocivas contra ellos mismos y más beligerantes contra el poder. Y es que, a pesar de que la consultora tiende a reducir al mínimo los espacios y las formas en las que pueden surgir mecanismos de resistencia, reforzando las sanciones y los mecanismos de vigilancia, una vez más, los consultores, tejen estrategias de resistencia, en ocasiones de forma colectiva,

para poder ganar pequeños espacios clandestinos de “libertad” frente al marco de disciplinamiento organizado por la empresa, De una manera u otra, los trabajadores siempre buscan activamente eludir los dispositivos de sujeción que tratan de sujetarles, utilizando para ello todos los recursos que tienen a su alcance, incluidos aquellos concebidos para someterles.

6.1.4. Construcción de narrativas que politizan la relación laboral, confrontando los relatos míticos impuestos, y quiebra de la constante sobreexposición de los cuerpos:

Históricamente las empresas han considerado peligrosos aquellos espacios donde los empleados se reunían al margen de ésta, ya que consideraban que en dichos lugares podían germinar y desarrollarse semillas de conspiración y rebelión contra el orden de disciplinamiento establecido. En muchos casos se ha tratado de anular o resignificar, dichos espacios, para convertirlos en lugares de socialización en los valores de la empresa. Dentro del mundo del trabajo, como ya hemos analizado en otras partes de esta misma investigación, las empresas se han valido de diferentes estrategias para dividir a la masa obrera y reducir al mínimo los potenciales riesgos que pudieran darse ante posibles acciones para cambiar sus condiciones de trabajo y vida. Los trabajadores, por su parte, han luchado históricamente por contrarrestar estos intentos de mantenerlos aislados y atomizados buscando espacios donde poder reunirse para elaborar estrategias de resistencia o, simplemente, para escapar durante unas horas de las dinámicas opresoras de la organización. Los espacios sociales que han cumplido esta función han sido habitualmente lugares alejados de la vigilancia organizacional, donde los trabajadores se sentían más seguros y donde podían expresarse con mayor libertad. En el siglo XIX, las tabernas, los prostíbulos, los pubs eran lugares de encuentro para los miembros de la nascente clase obrera que aprovechaban para “desconectar” o para colectivizar sus enfados, su rabia y a la frustración acumulada a lo largo de las interminables jornadas laborales a las que estaban sometidos por un sistema fabril en pleno apogeo (Foucault, 1986).

Pero para que un espacio sea considerado seguro por los trabajadores, y pueda emerger ese discurso oculto tan interesante para el análisis sociológico de las resistencias, tienen que cumplirse dos condiciones (Scott, 2000: 149). “La primera es que sea un espacio

social apartado donde no alcancen a llegar el control, ni la vigilancia, ni la represión de los dominadores, [...] la segunda, que ese ambiente social apartado esté integrado por confidentes cercanos que compartan experiencias similares de dominación. La primera condición es lo que permite que los subordinados hablen simplemente con libertad; la segunda permite que tengan, en su compartida subordinación, algo de que hablar”. En el caso de las organizaciones estudiadas encontramos cuatro espacios sociales que cumplían con estos dos requisitos y donde el discurso oculto emergía continuamente: la cocina, los aseos, el parking y los exteriores de las oficinas. Estos cuatro lugares son frecuentados por consultores, en pequeños grupos siempre, muchas veces en parejas o tríos, para poder elaborar y dar su opinión sobre los sucesos que tienen lugar durante la jornada laboral.

“Las conversaciones cuando salimos a fumar me dan la vida. Llegas le sueltas a tu compañero todo lo que te está quemando por dentro y quieres que no te quedas algo más tranquilo. Porque la alternativa es pegar un grito en medio de la oficina o tirar la silla contra el suelo y eso pues como que no te conviene mucho...”

(f.c.v)”.

“Muchas veces estas tan metido en la rutina del día a día que se te olvida lo que está bien y lo que está mal y te puedes llegar a devorar a ti mismo pensando que eres un inútil que todo lo haces mal. Es un poco peligroso, por eso estas mini escapadas que hacemos de vez en cuando son clave para que no te hundas y cojas perspectiva de que no estás loco y que los demás pasan por lo mismo que tú. Eso te da un alivio enorme, de verdad, no te lo imaginas”

(f.c.m).

No es de extrañar que los consultores necesiten expresarse, colectivizar el malestar y poder escapar (resemantizar) de la perspectiva de la organización. Al fin y al cabo, en un contexto tan exigente como éste, que genera tanto estrés, frustración e inseguridad, los trabajadores necesitan compartir sus vivencias con personas que entienden por lo que están pasando (confidentes). Este tipo de discurso oculto nos ayuda a entender mejor que las tecnologías de subjetivación no son infalibles y que los empleados siempre van a tender a “rebelarse” contra ellas utilizando diferentes fórmulas. Pero, estos discursos, también tienen el efecto paradójico de facilitarles la adaptación sin grandes quiebras ni fracturas a estas dinámicas sobreexigentes de la organización. Por lo cual, permite actuar tanto como estrategia de resistencia como de reproducción de esta opresión. Los discursos fomentados por la organización no se adoptan e interiorizan sin ningún tipo de resistencia, suelen dar lugar a una disputa, en la que el consultor confronta estos procesos de

dominación que intentan naturalizar determinadas prácticas de gobierno que desechan interpretaciones alternativas al marco de sentido hegemónico. Uno de los elementos que suelen aparecer habitualmente en las conversaciones entre los consultores son las contradicciones existentes en muchos de los mandatos que la organización les “impone”, lo que resulta muy útil a la hora de establecer ciertas fracturas entre los discursos fomentados por la empresa y la experiencia vivida, así como entre el arquetipo de trabajador reclamado, en este caso el intraemprendedor, y la vulnerabilidad experimentada a diario por un consultor heterónimo.

“Aunque esto no te lo dicen nunca para ser el consultor perfecto, que nos repiten todo el rato, me harían falta 4 brazos y hacer jornadas diarias de 16 horas sin parar. Por eso cada uno tiene que ser lo suficientemente espabilado para no caer en la trampa de creerte que puedes llegar a todo. La clave es conocer los límites y no perder los nervios, aunque a veces es imposible”

(f.c.t)

En este verbatim, el consultor expresa su malestar ante la dificultad existente a la hora de cumplir con todos los requisitos que la organización ha establecido. Haciendo alusión a hipérboles, como tener 4 brazos o trabajar durante 16 horas sin parar, se desplaza la “problematización” del consultor al contexto y a la organización. Por otro lado, el consultor expresa la importancia de reconocer los propios límites a la hora de hacer frente a estas demandas, subrayando que la mejor manera de lidiar con estas situaciones tan complejas es asumir que es imposible lograr todo lo que se exige. Solo reconociendo las limitaciones consustanciales al trabajo que debe realizar el consultor se podrá reducir el fuerte impacto emocional y malestar psíquico que estas dinámicas pueden tener en los empleados. Aquellas personas que intente alcanzar a toda costa ese ideal normativo, que es, por otro lado, inalcanzable, corren el riesgo de iniciar un proceso de autodestrucción con consecuencias muy negativas.

En una ocasión en la que pudimos formar parte de estos corrillos en donde la crítica hacia la empresa era más descarnada, el tema que fue objeto de conversación era la charla de motivación a la que acababan de asistir. Mas concretamente, la conversación se centró en problematizar algunas frases expresadas por el ponente, en donde defendía que su trabajo implicaba buscar la mayor rentabilidad, conseguir que los proyectos llegaran a buen puerto, hacer que cuadrasen las cuentas, pero que sobre todo trabajaba para hacer que los

empleados fuesen lo más felices posibles. Algunos de los consultores confesaron sentirse indignados por estas verbalizaciones consideradas cínicas ya que, desde su punto de vista, su calidad de vida había empeorado notablemente desde su incorporación a la empresa. Otros argumentaban que la mejor manera de que la empresa les hiciese felices era a través de una justa retribución económica que reconociese el esfuerzo y las horas dedicadas durante los picos de trabajo. También estaban los consultores que optaron por enfocar el tema desde una posición más irónica, incluso uno de ellos comparó al ejecutivo que había dado la charla con el famoso personaje de Roald Dahl, Willy Wonka, y al consultor con la feliz y entrañable fábrica de chocolate que éste dirige. Las bromas y chistes que establecieron comparaciones entre la consultora y el país de las maravillas de los libros de Lewis Carroll fue un recurso utilizado por varios consultores también.

“La verdad es que no nos damos cuenta de la suerte que tenemos de trabajar en el país de las maravillas, a lo mejor es por el estrés y la ansiedad que te provoca que no nos damos cuenta... puede ser... no me jodas macho”

(f.c.m)

Como vemos en este verbatim, la ironía juega un papel determinante a la hora de distanciarse, y tiene lugar en estos espacios sociales donde aflora con mayor facilidad el discurso oculto. A través del uso de la ironía, los consultores desacralizan y desmitifican, no solo a la organización y a la realidad vivida en ella, sino también la doxas impuestas. Es una manera de dejar constancia de que “el rey está desnudo”, de que no te crees todo lo que el discurso dominante dicta y de visibilizar las contradicciones que acompañan a las prácticas diarias que se dan en el centro de trabajo. La ironía ayuda a reducir la tensión y a diluir el miedo, que puede provocar la propia consultora, señalando sus aspectos más ridículos y contradictorios. De hecho, asistimos, en algunas ocasiones, a pequeñas imitaciones parodiadas llevadas a cabo por consultores que reproducían de forma esperpéntica performances de parte del equipo de managers, provocando las risas descontroladas de sus compañeros. Este proceso servía para que figuras investidas de enorme autoridad, que tienen bajo su control importantes recursos de poder como son la capacidad de influir en tu progresión dentro de la compañía, sean impugnadas y se reduzcan a meros personajes cómicos que, durante un instante, son despojados de su capacidad para provocar miedo. No solo la ironía, sino el humor en general es un elemento clave en la vida de los consultores y suele estar presente en su día a día. Incluso aunque se traten temas de gran importancia, los chistes, las bromas, las parodias de gerentes o,

incluso, de otros compañeros actúan como temporales válvulas de escape que destensan parte de la presión acumulada durante la jornada laboral. Pero, y esto es muy importante tenerlo en cuenta, a los comentarios humorísticos que observamos durante nuestro trabajo de campo subyacían reflexiones profundas sobre la realidad vivida por los consultores y críticas muy mordaces con un gran interés analítico, pues el humor nunca tiene un carácter neutro (Romanos, 2016). Es un error concebir el humor como un mero instrumento para aliviar la tensión o como un elemento irrelevante para el análisis político, ya que, como se ha demostrado históricamente, posee una enorme capacidad performativa para elaborar mecanismos de resistencia política que cuestionen la realidad del entorno (Casado Muñoz, 2017). En el caso de la consultoría de selección de personal, muchas de las críticas más profundas se dan a través de expresiones humorísticas que permiten expresar sentimientos y opiniones inconcebibles en otro tipo de formatos más formales. Por lo tanto, excluir de cualquier análisis estas expresiones, bromas, chistes por su formato humorístico, sería un error que nos privaría de entender una importante dimensión de los mecanismos de resistencia utilizados en la consultoría de selección de personal.

Durante nuestro trabajo de campo tuvimos la oportunidad de asistir a varias reuniones con los diferentes equipos. Muchas de estas reuniones tenían el objetivo de reorganizar algunas de las tareas e informar de cómo estaban evolucionando los proyectos en los que cada uno estaba involucrado. Otras reuniones, que solían organizarse semestralmente, se desarrollaban en una atmósfera más cargada y tensa, debido a la presencia de directores del departamento y jefes de todos los equipos. El objetivo de estas reuniones era actualizar la información sobre diferentes temas, como los cambios que se habían dado en la organización, cuáles iban a ser las nuevas prioridades a seguir, etc. Una de estas reuniones semestrales a las que asistí fue especialmente tensa debido a la fuerte crítica y desautorización que se produjo hacia varios equipos a causa de los malos resultados cosechados en comparación con el año anterior. En un momento dado, la directora encargada de liderar la reunión aludió a que ella era una persona muy estricta y que no iba a permitir que los resultados empeorasen, de manera que si la solución pasaba por gestionar la salida de aquellas personas cuyo rendimiento no estaba a la altura lo haría “sin pestañear”. Así, cuando terminó la reunión, acompañé a un pequeño grupo de consultores que bajó al parking para “recuperar fuerzas” y fumarse un cigarro antes de volver al trabajo. La conversación tuvo un tono bastante humorístico en el que, a pesar de la gravedad de la situación, se parodiaba la forma de hablar y de moverse de la directora,

al tiempo que cuestionaban y resignificaban buena parte de las sentencias principales sostenidas en su discurso. Mas allá de la dimensión jocosa de la situación, esta parodia, así como las bromas realizadas respecto a los temas tratados en dicha reunión, sirvieron para criticar profundamente muchos aspectos característicos de la consultoría²²¹. Todos estos elementos son clave para emprender futuros actos de resistencia, pero, sobre todo, son un mecanismo de resistencia en sí mismo que cuestiona la autoridad del discurso hegemónico, de la figura que lo fomenta y del marco de sentido que se trata de imponer unilateralmente por la consultora. En un contexto tan tensionado como el de la consultoría, el humor permite ejercer un nivel de subversión discursiva impensable en otro tipo de situaciones, proporcionando algo más de libertad para la crítica y la disidencia política (Casado Muñoz, 2017; Romanos, 2016).

Es cierto que hay un determinado tipo de humor cuyos códigos de articulación son compartidos por un amplio número de personas, pero normalmente es un elemento que depende mucho del contexto específico en el que se desarrolla. Nunca serán igual las claves que se manejan para producir sarcasmo, con su dimensión performativa en términos de producir y/o reformular posiciones jerárquicas, en un contexto formal (por ejemplo, una comida de altos ejecutivos de un bufete de abogados) que el que se usa en una situación informal (por ejemplo, una reunión de pares). Si cada *campo* tiene sus propias lógicas internas y genera su propio ámbito simbólico, el humor estará marcado por las lógicas del campo en el que produce. De hecho, muchas veces, la utilidad del humor como mecanismo de resistencia (o de reproducción social) tiene que ver con su capacidad para generar cierta identidad y cohesión de grupo, facilitando un potencial fortalecimiento de los lazos de solidaridad. En un entorno como el de la consultoría, que atomiza enormemente a los empleados, el humor puede servir como elemento cohesionador (o desintegrador), algo muy importante para poder articular determinados mecanismos de contrapoder. Los empleados tienden a resignificar los términos y a adoptar expresiones que, para la persona no familiarizada con ellos, pueden resultar difíciles o imposibles de entender, lo que define al humor como una manera de resistencia “no evidente” (Scott, 2000), que posibilita encriptar algunos mensajes tremendamente críticos proporcionando una mayor seguridad a los subordinados que la han elaborado.

221 Una práctica habitual entre los consultores es poner mote, a los responsables de sus equipos, que subrayen sus aspectos más ridiculizables.

En otra ocasión, esta vez en un espacio de socialización como la cocina, surgió el tema de la inseguridad laboral que experimentan los consultores debido a la alta rotación del sector. Se destacó la frustración que genera que prescindan de ti después de haber participado en esta lógica de optimización del trabajo y autoexigencia exacerbada promovida por la organización. Curiosamente, el tema de conversación se desvió hacia otros colectivos y derivó hacia la problematización de la situación de precariedad en la que se encuentran muchos de los trabajadores de las plataformas de reparto de comida a domicilio²²². Lo más interesante en esta cuestión fue ver como algunos de los consultores que, en principio, parecían más alineados con los postulados de la organización, reclamaban en su argumentación la necesidad de una regulación laboral que garantizase unos mínimos generales para que los trabajadores pudieran ejercer su profesión con dignidad y con cierto grado de seguridad ante posibles despidos, sin que esta crítica surgiera en un primer momento del análisis y visibilización de la propia condición laboral. Esto muestra el importante papel que ha jugado el conflicto de los riders, también interpelados por este discurso intraemprenddor, a la hora de ofrecer marcos interpretativos colectivistas y alternativos a los que está promoviendo el neoliberalismo. Mas concretamente los consultores expresaron abiertamente la ilegitimidad (el carácter “tramposo”) de los contratos mercantiles para situaciones en las que la persona es claramente un trabajador por cuenta ajena. Y es que resulta interesante que se establezca una conexión que explica que la conversación derive del reconocimiento de la frustración por las condiciones de sometimiento vividas, hacia la situación de los riders, pero no se consiga cerrar y otorgar legimitidad a este marco interpretativo en la explicación del propio malestar.

Esta formalización de los espacios de problematicidad tiene implicaciones en la distribución que se considera legítima de las responsabilidades sociales. Desde el punto de vista de los consultores, si bien daban por descontado que cada uno debe ser responsable de su trabajo y de su situación, no consideraban justo que un trabajador asumiera parte de los riesgos que le corresponden a la empresa, y lamentaban que esta

222 Es interesante ver que los consultores encuentran ciertas analogías entre su situación laboral y la de los “falsos autónomos” de estas plataformas de reparto de comida a domicilio. Evidentemente son conscientes de las diferencias existentes, pero, a pesar del supuesto halo de cualificación que rodea a la consultoría, muchos de sus empleados tienen conciencia de los elementos negativos de su situación y no se consideran individuos tan distintos de los que trabajan en otros empleos con condiciones de precariedad más evidentes.

situación se hubiese extendido cada vez más en el mundo de la consultoría. Este tipo de comentarios, así como otros pertenecientes a otras conversaciones “clandestinas”, muestran que el ideal normativo del buen consultor es objeto de cuestionamiento desde diferentes perspectivas por parte de los empleados, a pesar de los intentos constantes, de la consultora, por imponerlo. Normalmente, las críticas hacia este ideal normativo, de sujeto omnipotente que solo busca en el interior de sí mismo las claves para su salvación, suelen derivar a la formulación de ciertos límites estructurales a la hora de realizar el trabajo y de cumplir con los objetivos. Durante estas conversaciones, los empleados exponen las inseguridades y frustraciones consustanciales a la actividad del consultor de selección de personal y admiten la enorme vulnerabilidad que provoca las circunstancias en las que tienen que desarrollar su trabajo. De este modo, se observa importantes distanciamientos respecto a algunos pilares centrales del discurso hegemónico de la consultora, como es el imperativo de autorrealización y de goce a través del trabajo.

“No nos engañemos, el consultor es el nuevo esclavo del siglo XXI lo que pasa que te ponen un traje y te crees todo poderoso, pero vamos, que no dejamos de ser curritos que hacemos lo que nos dicen y cuando nos quemamos demás pues a buscar otra empresa y así todo el rato...”

(f.c.f).

Una de las consultoras entrevistadas ilustraba, en clave irónica, esta escasa capacidad de decisión que se tiene en este sector a pesar de presentarse, como resultado de su condición de trabajadores cualificados, como un espacio laboral privilegiado en términos de autonomía y libertad. Expresa su escepticismo respecto a la asunción de que la educación se convierte en un recurso de poder en manos de trabajador a través de una equiparación con las condiciones de precarización de otros sectores de trabajo menos cualificados:

“Los consultores somos unos privilegiados porque cuando no aguantamos más en una mierda de empresa somos libres para saltar como conejitos perdidos a otra mierda de empresa diferente. Uff que afortunados somos e...”

(m.c.t.)

Este tipo de discursos cuestionan profundamente el ideal del consultor autónomo que controla su vida sin importar las circunstancias adversas en las que se encuentre. La invocación de la metáfora del esclavo moderno a la que alude una de las consultoras permite expresar la dependencia que el consultor tiene de la organización y la visibilización que en ocasiones se produce de la asimetría de poder existente entre ambos.

Incluso, la propia radicalidad del ejemplo utilizado nos da una idea de la intensidad de esta experiencia de heteronomía con la que se vivencian estos trabajos. Por otro lado, en ambos verbatims, especialmente en el segundo, se hace referencia, irónicamente, a la falta de autonomía real que tienen los consultores aludiendo a la experiencia del absurdo: moverse para permanecer en el mismo lugar. Para ello, se cuestiona el carácter supuestamente privilegiado del sector en el que se trabaja y se alude a la falsa autonomía que otorga una situación forzada como es la de cambiar de un trabajo a otro que reúne las mismas características. Aunque se reconoce que este sector ofrece más oportunidades de insertarse en el mercado de trabajo, al mismo tiempo se desacraliza el trabajo, supuestamente elitista, del consultor, equiparándolo con las condiciones de subordinación que caracterizan a empleos menos cualificados. Es decir, que mientras que la consultora fomenta una serie de discursos míticos que muestran al consultor como un sujeto omnipotente y afortunado, responsable de su éxito y de su fracaso, y con capacidad para controlar su destino, los consultores cuestionan profundamente esta doxa ontológica reconociendo la dimensión política que entraña la relación laboral y las limitaciones estructurales consustanciales a ésta.

Otro tipo de conversaciones que suelen surgir frecuentemente en estos espacios tienen que ver con la puesta en común de problemáticas personales vinculadas con el trabajo, cuyo objetivo es encontrar apoyos que ayuden a paliar la ansiedad, el estrés y demás emociones negativas tan experimentadas en estos contextos. La colectivización de las experiencias diarias permite generar fracturas en las creencias dóxicas, a las que los consultores se ven sometidos a diario por un aparato de tecnologías de subjetivación con una gran capacidad para definir la realidad según unos términos específicos. Estas conversaciones permiten distanciarse en parte de ese marco de sentido común, construido por la empresa, gracias a la capacidad de contrastación y colectivización de las propias experiencias con las vividas por los demás compañeros. Esto les permite cambiar el marco de referencia atomizador e individualizador con el que se invita a construir los problemas del consultor y, por tanto, neutralizar la tendencia a la autoproblematización, pero también, de nuevo, actúan como válvulas de escape que no se traducen en respuestas más contundentes que impugnen dichas dinámicas políticas.

“Le dije a mi novio que se me habían saltado las lágrimas cuando un cliente me había dado las gracias y no lo entendía. ¿Me estoy volviendo loca?”

(f.c.v)

“¿Tú crees que es normal que me entre esta ansiedad? Me empieza a doler la espalda, me entran sudores fríos... Yo por mí me quedaba más tiempo, no me importa trabajar más horas, pero te juro que me da miedo que un día me desmaye o me de algo más fuerte... Pero claro, ¿tú qué harías en mi situación?”

(m.c.t)

“Cada vez me cuesta más cerrar todo y desconectar...es que me cuesta mucho macho. Y lo peor es que si lo hago, a veces pienso no estoy dándolo todo ¿sabes? Que estoy vagueando un poco no se si te pasa a ti. Pero en verdad me mato a trabajar que no me levanto de la silla ni para ir al baño a veces...”

(f.c.v)

En algunos de estos verbatins se observa como los consultores hacen referencia al intento, en la mayoría de las veces inconsciente, de establecer límites respecto a determinados procesos y dinámicas dentro de la empresa. Estos límites, no planificados, están asociados a experiencias que colocan al consultor en una posición de confrontación muy directa con el orden normativo al que está sometido diariamente durante la jornada laboral. Tal y como plantea López Carrasco (2016: 559) “Existen dos tipos concretamente: por un lado, la referencia a vínculos afectivos con personas externas al ámbito profesional”, y, “por otro, la vivencia de trastornos y colapsos que se interpretan como crisis de la propia experiencia profesional”. En relación con el primer tipo, el verbatim anterior de la consultora de ventas refleja claramente la brecha existente entre el marco de sentido que se establece dentro de la empresa y el que existe fuera de ella, que en este caso es representado por su pareja sentimental. El sector de la consultoría, tal y como comentamos en los capítulos 2 y 5, tiende a ejercer sus propios procesos de socialización generando vínculos entre los consultores y el entorno que tienden a aislarles de todo aquello que no guarde relación con la consultora y sus dinámicas²²³. Este proceso no es necesariamente premeditado por parte de la organización, pero las largas jornadas de trabajo, el alto rendimiento exigido a diario, la competitividad que se establece entre compañeros e, incluso, la retórica propia de este ámbito profesional hace que el consultor desarrolle unos hábitos y percepciones muy características de su profesión que contrastan radicalmente con las percepciones de las personas externas a él. Normalmente son

223 En el capítulo anterior analizamos como en este sector hay una cultura de quedar después de la jornada laboral para seguir socializando con los compañeros de trabajo.

aquellas personas con las que se tiene algún tipo de vínculo afectivo, amigos, parejas, familiares cercanos, las que permiten ejercer un cierto distanciamiento y alertan al consultor del carácter negativo de esas dinámicas y del impacto que tienen o pueden tener para su salud física y psicológica. Por tanto, esta confrontación, facilitada por las percepciones de dichos “actores externos” que actúan en tanto que un “otro generalizado”, puede generar un profundo malestar y tener el efecto inesperado de orientar sus relaciones solo hacia aquellas que confirmen estos planteamientos, evitando posibles disonancias cognitivas y contribuyendo a reforzarlos. Pero, por otro lado, este desequilibrio, puede llegar a operar como medio para contrastar la realidad aprehendida en el marco laboral, facilitando la quiebra de esos marcos de sentido y la adopción de conductas disidentes.

El segundo verbatim hace referencia a los límites que el propio cuerpo marca, mediante ataques de ansiedad, intensos dolores de espalda y jaquecas a las exigentes rutinas en las que están envueltos los consultores. Este tipo de “episodios”, si bien al comienzo suelen ser puntuales, con el tiempo tienden a generalizarse aumentando la gravedad de los síntomas. La insistencia de la empleada justificándose “Yo por mí me quedaba más tiempo, no me importa trabajar más horas, pero te juro que me da miedo que un día me desmaye o me de algo más fuerte” denota, el malestar y la autoproblematización que experimentan los empleados de este sector cuando no pueden poder (Han, 2017). En este caso es su propio cuerpo el que lo impide continuar con los objetivos y el grado de exigencia demandado por la empresa (López Carrasco, 2016). Estos límites marcados por el propio cuerpo pueden operar también como potenciales generadores de futuras resistencias conscientes si se asocian con la consultora y sus dinámicas. En el tercer verbatim, se ejemplifica un poco mejor que, en un contexto como el estudiado donde el “parar” no está permitido pues se exponen a un fuerte disciplinamiento moral²²⁴, se hace difícil que los consultores denuncien el excesivo grado de exigencia establecido, ya que podría interpretarse como un síntoma de incapacidad/debilidad que le afectaría muy negativamente. Es por esto por lo que, a pesar de la necesidad de tomarse un respiro, manifestada repetidamente por los consultores entrevistados, es muy difícil encontrar personas que soliciten bajas médicas. En primer lugar, debido al disciplinamiento moral que hemos comentado, pero también debido a la alta carga de trabajo que soportan a diario. Y es que existe un temor generalizado entre los especialistas de este sector a que

224 Existe un alto grado de temor entre los consultores a que se les estigmatice como empleados “vagos” o que tienden a “escaquearse”, ya que puede suponer un impacto determinante en su desarrollo profesional dentro de la empresa.

su ausencia implique una acumulación y un desbordamiento de las tareas pendientes de realizar con la que no puedan lidiar a su vuelta. Por otro lado, el modelo de gestión por objetivos, asociado a variables de carácter económico, también genera ambivalencias en los empleados que dudan a la hora de solicitar una baja o incluso en tomarse unos días de vacaciones. Es una práctica habitual que los trabajadores de este sector retrasen citas médicas durante meses por miedo a no estar presentes ante la necesidad de un cliente, a perder la oportunidad de cerrar un proceso frente a la competencia o a dejar que se acumulasen las tareas y los mails en exceso. Por esto, no es casualidad que muchos consultores se conecten regularmente durante sus vacaciones para constatar que todo está en orden y para gestionar el sentimiento de culpa que genera el desvincularse por completo de las responsabilidades laborales durante un tiempo relativamente prolongado²²⁵.

Por lo tanto, tal y como hemos visto a través de los verbatims analizados, el contexto en el que trabajan los consultores induce una gran interpelación, que los lleva, en ocasiones, a autoproblematizarse. Prescripciones que caracterizan el trabajo en la consultoría como trabajar duro, la conquista de las claves con las que conseguir ser un buen trabajador, los mandatos de productividad/improductividad, la exigencia de implicación, van siendo objeto de prácticas de resemantización que permiten distanciarse parcialmente, no sin dificultades, de los parámetros ofrecidos por la empresa, por lo que los testimonios ofrecidos por el grupo de pares se tornan vitales para salir de esa “dinámica” naturalizadora. A través de estas conversaciones, los consultores conquistan seguridad y autoestima, al socializar y colectivizar lo que eran vividas como experiencias (y fracasos) personales. Esto facilita que se tome consciencia de los factores estructurales existentes y de los condicionamientos a los que someten a los consultores, algo fundamental para poder generar mecanismos de resistencia que cuestionen el discurso hegemónico y que puedan, en un momento dado, aunque estas no se produzcan en la práctica, originar acciones colectivas coordinadas.

225 Durante nuestro trabajo de campo nos encontramos con casos de consultores que continuaban trabajando desde su casa durante un periodo de baja o durante sus días de vacaciones. En la mayoría de las ocasiones las tareas realizadas durante estos periodos de tiempo tienen que ver con contestar mails y atender a los clientes para las posibles necesidades que les pueden surgir durante su ausencia. Pero, como hemos comentado, el miedo a perder oportunidades de incrementar la facturación mensual por estar de vacaciones hace que muchos empleados introduzcan durante estos periodos parte de las rutinas de trabajo que los acompañan el resto del año.

Otro ejemplo de los diferentes actos y mecanismos de resistencia que nos hemos encontrado durante nuestra investigación, y uno de los más interesantes y constatables, es el intento por escapar, temporalmente, del escrutinio generalizado que domina en la consultoría de selección de personal. A pesar de que el propio espacio del centro de trabajo se organice a través de una estructura panóptica que facilita la supervisión, el control y el autodisciplinamiento de los empleados, éstos no se resignan y tratan de encontrar maneras de alejarse del foco de control, utilizando los pocos medios de los que disponen en su lugar de trabajo. Durante nuestra aproximación etnográfica observamos varias de estas estrategias ideadas para “escapar” al panoptismo imperante, pero dos muy concretas nos llamaron particularmente la atención y las analizaremos a continuación.

Tal y como desarrollamos en el capítulo anterior la distribución espacial “*open space*” no solo consigue una sobreexposición del consultor verdaderamente notable, que facilita el control y el gobierno de éste, sino que también es una manera de demostrar que la transparencia es un valor clave para la organización (“no se tiene nada que ocultar porque todo se entrega y pone al servicio de la empresa”) y así es interiorizado por los consultores desde que se unen a la compañía. Los únicos elementos que están pensados para evitar las miradas de los demás son las cortinas, que solo se encuentran en las salas de reuniones, y que solo deben utilizarse cuando se proyectan en la pantalla datos numéricos, económicos, es decir, información considerada confidencial²²⁶. Cualquier otro motivo por el que se utilicen las cortinas puede ser considerado un acto de ocultamiento deliberado y puede generar cierta estigmatización para el consultor que lo haga. Sin embargo, nos hemos encontrado, tanto en testimonios durante las entrevistas, como en la observación participante realizada, consultores que, cansados de la sobreexposición a la que se ven sometidos, deciden correr el riesgo de ser sancionados y “refugiarse” en estos despachos para “desaparecer” temporalmente y poder trabajar apartados de tantas miradas. Uno de los consultores nos confesaba lo siguiente:

“En estas consultoras estas todo el rato expuesto a todo el mundo parece que estás en el Show de Truman²²⁷, por eso yo de vez en cuando me subo a uno de los despachos con las

226 Es importante recordar que el resto de los espacios de trabajo son compartidos.

227 El “Show de Truman” es una película norteamericana protagonizada por el actor Jim Carrey en la que el personaje principal (Truman Burbank) es el protagonista de un programa de telerrealidad donde su vida, sin que, al principio, él sea consciente de ello, es grabada 24 horas al día desde el momento mismo de su gestación. Según avanza la película, Truman se irá percatando de que toda su vida es una ficción e irá desarrollando cierta paranoia al sentirse atrapado y observado en todo momento.

luces apagadas y la cortina echada y me relajo, aunque sea 15 minutos. A veces me pongo directamente a trabajar un rato largo solo por el gusto de que da que no te esté mirando todo el mundo. La gente no lo sabe, pero agota bastante”

(f.c.v)

El consultor, dentro de sus posibilidades, busca maneras de “escapar” a esta potente tecnología panóptica, como es el espacio diáfano en el que todos se vigilan a todos. Ocurre algo muy similar con los boxes, que también analizamos en el capítulo anterior. Y es que, a pesar de la obligatoriedad de permanecer en el *pool* de trabajo durante la jornada laboral, muchos consultores aprovechan estos pequeños espacios, concebidos para hacer llamadas telefónicas de corta duración, como un medio para no sentirse evaluados y vigilados todo el rato. A pesar de que no se debe utilizar estos minúsculos espacios para trabajar durante varias horas, muchos consultores se establecen allí durante jornadas enteras de trabajo, aunque esto pueda significar incumplir algunas normas. Es cierto que son espacios muy pequeños, que pueden llegar a ser físicamente incómodos, y que no dejan de estar rodeados por una cristalería que permite ver lo que ocurre en su interior, pero, también, están algo más alejados del centro de la oficina por lo que la presencia de los consultores puede pasar algo más desapercibida. Es otra forma que tienen los empleados para denunciar la enorme sobreexposición a la que están sometidos consiguiendo al mismo tiempo sustraerse a la mirada de los diversos agentes normalizadores.

“Lo del open space es una tortura china de verdad, estas ahí todo el rato agobiado y todo el mundo te mira que si te levantas, que si te vas antes... es horrible. Fíjate si estoy cansado de eso que siempre que puedo me piro a trabajar a uno de los boxes estos, que son unos cuchitriles incomodísimos, pero bueno, lo prefiero a estar ahí en medio del escaparate todo el día”

(f.c.t)

Por otro lado, este cambio temporal de la zona de trabajo solo es posible gracias a la movilidad que permite el equipo que tienen los consultores (ordenador portátil principalmente). Así, esta movilidad extra que permiten los ordenadores portátiles y que, muchas veces, son aprovechados por la empresa para fomentar que los consultores puedan extender su jornada de trabajo fuera del espacio propiamente laboral, es reconvertida en una ventaja, que facilita a los consultores desplazarse a lugares menos expuestos y más tranquilos, dificultando que esta tecnología de disciplinamiento opere sin resistencias.

6.2. La producción política de lo innombrable:

A continuación, analizaremos aquellos conceptos, recursos, categorías que, a causa de las dinámicas que caracterizan a este sector, se invisibilizan debido a su capacidad para hacer evidente el carácter político y conflictivo de la relación laboral. El sindicato, el pago de las horas extraordinarias, las bajas laborales o conceptos como el despido parecen haberse convertido en tabúes y estar envueltos en un silencio que dificulta la toma de conciencia sobre determinadas situaciones que perjudican a los consultores. Y en este proceso, como veremos, el lenguaje y la retórica emprendedora juegan un papel fundamental a la hora de ubicar determinados significantes políticos en el espacio de lo *innombrable* (Gill, 2014), dificultando la articulación de mecanismos de resistencia que puedan llegar a cuestionar las estrategias de subjetivación que operan en los centros de trabajo.

Un aspecto muy llamativo durante nuestra aproximación etnográfica tiene que ver con la casi total ausencia de una evocación espontánea de aquellas herramientas políticas y conceptuales utilizadas tradicionalmente por los trabajadores para defender sus derechos e intentar controlar los procesos productivos y de trabajo. Al adentrarnos en la consultoría especializada en la selección de personal nos encontramos que elementos históricamente tan relevantes en la resistencia de los trabajadores como la organización sindical o el recurso al sindicato se encontraban ausentes, tanto a nivel formal, en cuanto a su presencia en los centros de trabajo, como en las conversaciones entre consultores. Es un tema que o bien se ignora o se intenta evitar lo máximo posible, convirtiéndose en una especie de tabú. Es curioso, pero si el enfoque de nuestra investigación, en relación con el análisis de los mecanismos de resistencia, se hubiese orientado a la exclusiva búsqueda de las formas tradicionales de acción colectiva y de uso de sus instrumentos, podríamos haber llegado a la conclusión, equivocada, de que en el sector de la consultoría de selección de personal apenas existen conflictos y que el éxito de las estrategias de disciplinamiento es total. Así, por tanto, nos hemos encontrado que, en los discursos de los consultores hay una ausencia importante de la figura de los sindicatos al igual que de la reivindicación del cumplimiento de básicos derechos laborales. Pero la ausencia del sindicato y del lenguaje de los derechos en el imaginario colectivo de los trabajadores no es algo exclusivo del mundo de la consultoría; desde hace años las organizaciones sindicales en España han ido perdiendo fuerza por lo confluencia de diversos factores, como son las reformas laborales

orientadas hacia modelos de gestión laboral más individualistas, las campañas de desprestigio que se han puesto en marcha de forma sistemática y los casos de corrupción que han proliferado en los últimos años, que se han traducido en pérdidas de confianza por parte de la opinión pública. Igualmente, el adelgazamiento de la gran empresa y su desmigajamiento en miles de microempresas han supuesto una importante reducción del tamaño medio de las empresas. La disolución del espacio de la fábrica tradicional, la extensión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las nuevas estrategias de gestión organizacional han fomentado que se diluya la frontera entre el trabajo y la vida. De este modo, se están promoviendo nuevas formas “fluidas” de organizar la relación laboral (el teletrabajo, las jornadas flexibles y a tiempo parcial, los falsos autónomos) que dificultan cada vez más su regulación, la representación sindical y la negociación colectiva de las condiciones laborales (Calderón y López Calle, 2010).

Históricamente las asociaciones sindicales, como institucionalización de las relaciones colectivas, han permitido colectivizar el malestar de los trabajadores y ejercer como contrapeso frente a un capital que gozaba, y goza, de una posición ventajosa a la hora de determinar e imponer las condiciones laborales. El sindicato tenía la capacidad de ejercer reivindicaciones representando a un amplio número de trabajadores, lo que significaba mucha más fuerza a la hora de encarar una negociación. El trabajador individual, aislado, tiene muy pocas posibilidades de confrontar los métodos y las condiciones impuestas por la gerencia; en cambio, los movimientos colectivos poseen una fuerza mayor que ayuda a equiparar, relativamente, el poder de negociación de las partes, facilitando que las demandas de los trabajadores sean incorporadas al debate. Acciones colectivas como una huelga no tendrían ningún efecto si se hiciese de manera individual; en cambio las acciones colectivas adquieren una capacidad notable para ejercer presión sobre el cumplimiento de sus demandas. El sindicato, por tanto, a través de sus acciones, tiene una mayor capacidad que el trabajador aislado para influir en las decisiones que tomarán otros actores como es la empresa, el gobierno o incluso la sociedad civil (Hyman, 1981).

Sin embargo, dentro de la consultoría especializada en la selección de personal la referencia a un marco interpretativo sindical está ausente y mucho menos se recurre a él como mecanismo de resistencia. Por lo que pudimos comprobar, no existe una amenaza o un mandato explícito, por parte de la organización, que “prohíba” su utilización o que lo aparte de los temas de conversación diarios. No obstante, sorprende el estruendoso silencio que rodea la referencia al sindicato a todos los niveles. A pesar de su capacidad

de marcar límites a la acción de la empresa, parece no ser una opción pensable y decible para aquellos consultores que se rebelan en contra de las dinámicas articuladas por la consultora. De hecho, hay una tendencia generalizada en la que los empleados, como si se tratase de un tabú no reconocido, evitan utilizar este concepto reorientando, no necesariamente de forma consciente, las conversaciones en una dirección diferente, alejada de cualquier elemento que pueda asociarse con este mecanismo tradicional de resistencia, y, por tanto, de sus representaciones. A pesar de la conflictividad existente en el sector, y de la cada vez más extrema intensificación del trabajo, hay una tendencia a evitar abordar el carácter político de la relación laboral valiéndose para ello, como veremos a continuación, de toda una serie de eufemismos, que ayudan a invisibilizar los aspectos más explícitos y desiguales que caracterizan las relaciones establecidas entre el consultor y la gerencia. Los consultores, al igual que los managers, no se encuentran cómodos remitiendo a estas figuras que activan los aspectos menos idealizados del mundo del trabajo, lo que muestra la eficacia de los mecanismos de desprestigio y desautorización de las representaciones colectivas, puestos en marcha por el neoliberalismo, como parte de una ofensiva cultural.

Por lo tanto, la mención de los sindicatos, así como su utilización, es una rara avis que cada vez es más difícil encontrar dentro de este ámbito. Una de las empresas estudiadas, por su mayor tamaño, estaba obligada a albergar en el centro de trabajo un determinado número de representantes de los trabajadores pertenecientes a uno de los sindicatos mayoritarios. Entre las diferentes actividades que realizaban estos representantes sindicales nos llamó poderosamente la atención la reacción de los empleados a una de ellas consistente en que, una vez al mes, se repartía, en cada una de las mesas donde trabajan los consultores, un pequeño folleto con una doble función. Por un lado, se informaba sobre algunas novedades de carácter legislativo que podían favorecer a los consultores; explicaba aspectos importantes para entender mejor qué mecanismos de defensa podía tener un empleado en caso de necesitarlo. Por otro lado, se animaba a los consultores vehementemente, en algunos casos, a reflexionar sobre fenómenos tan críticos como son la explotación laboral, las horas extras no pagadas, la importancia de conocer la legislación y sus derechos como trabajadores etc, y a que se movilizasen para que sus derechos laborales fueran respetados por parte de la gerencia. El lenguaje de estos folletos, a los que tuvimos la suerte de acceder, tenía un carácter político bastante explícito y chocaba mucho con los intentos retóricos que se dan en la consultoría para

eufemizar cualquier término que permita vincular a la relación laboral a un marco político y conflictivo. Pero lo llamativo de este hecho es que la presencia de los representantes de los sindicatos era totalmente ignorada por parte de los consultores que evitaban cualquier tipo de contacto, incluido el visual, con ellos o con el folleto entregado. Es como si estas personas fueran invisibles para el resto de los empleados o como si portasen algún tipo de enfermedad contagiosa que pudiera amenazarles si tenían el menor contacto con ellos. Dichos folletos no eran tocados o revisados por los consultores, o si se hacía era para arrinconarlo en una esquina de la mesa, de manera que, en ocasiones, podían permanecer en un rincón durante días o incluso semanas hasta que el personal de limpieza lo depositaba en la papelería más cercana. Ningún consultor, al menos en nuestra presencia, se dirigió nunca a ninguna de estas personas, lo cual se hacía complicado dada la momentánea “invasión” del espacio de trabajo que implicaba la entrega de este documento²²⁸. Al parecer ningún empleado quería arriesgarse a que le viesen hablando con estas personas que, evidentemente, no eran bienvenidas en la zona de trabajo. Por lo tanto, este proceso mensual traía consigo una enorme tensión que duraba hasta que los representantes de los trabajadores se marchaban y abandonaban la estancia.

Estos hechos que pudimos observar durante nuestra investigación nos muestran como la consultora genera un marco de sentido muy concreto, en el que se impulsa la idea de que la relación laboral es portadora de un vínculo afectivo/emocional colaborativo, entre empleado y empresa, más que con una relación conflictiva con un profundo carácter político. Al igual que analizamos con la tecnología del noticiero digital, todos aquellos elementos que cuestionan esta realidad proyectada desde la organización son apartados y dejados fuera del marco de lo que se puede decir. El sindicato, dado su carácter claramente político y subversivo, es un actor distorsionador de la imagen de realidad laboral armoniosa que la consultora construye todos los días, no tanto por su capacidad de canalizar demandas y la insatisfacción de los trabajadores, sino, más bien, por lo que representa. La presencia del sindicato en el centro de trabajo posibilita la ruptura, al menos en parte, con esa visión individualista e idealizada de la relación laboral y recuerda

228 Si bien al personal de limpieza se le tiende a ignorar igualmente, son habituales algunas interacciones entre estos y los consultores a fin de facilitarles el trabajo, moviendo algunos papeles o retirándose momentáneamente del sitio para que puedan limpiar y hacer mejor su trabajo. Incluso, en algunos casos, algún consultor entabla una breve conversación con estos empleados interesándose por su estado de ánimo. En cambio, en el caso de los representantes sindicales no hay ningún tipo de interacción.

a los empleados que el conflicto, las luchas de poder y los abusos por parte de la gerencia son una realidad importante de visibilizar. La ausencia de este tipo de marcos interpretativos facilitará la naturalización del discurso intraemprendedor y la normalización de aquellos comportamientos “aprobados” por la consultora, al tiempo que puede dificultar la capacidad de hacer respetar determinados derechos laborales. Y es que en un ámbito profesional como el de la consultoría de selección de personal, caracterizado por la naturaleza difusa, flexible y cambiante de sus formas de organizar el trabajo, plantea, en ocasiones, enormes dificultades para marcar los límites necesarios para protegerse. Dos de los casos más relevantes que nos hemos encontrado son la invisibilización del concepto de *hora extra* y las reticencias mostradas por los consultores a la hora de ejercer su derecho a la baja laboral.

El sonoro silencio al que hemos hecho referencia en relación con los sindicatos es solo comparable a la ausencia de la enunciación del concepto *hora extra*, que nos hemos encontrado durante nuestra investigación. Los consultores parecen asumir e interiorizar, sin que medie necesariamente un evento que lo muestre específicamente, que parte de sus responsabilidades implica asumir un marco de trabajo flexible que se traducirá en un aumento, prácticamente a diario, de la jornada laboral. Es cierto que los consultores critican, como hemos analizado, muchos de los excesos experimentados en el mundo de la consultoría, pero esta crítica rara vez se orienta a la reivindicación de la categoría de hora extra como modo de activar el incumplimiento sistemático de los derechos laborales. Normalmente, los consultores cuestionan la legitimidad de ese marco flexible impuesto de forma unilateral, pero no lo hacen denunciando la falta de pago de las horas extras como un derecho laboral regulado y de obligado cumplimiento por parte de la empresa. Es decir, aunque los consultores, muchas veces, pueden ser conscientes del carácter injusto de esta situación, la noción de “hora extra” parece asumirse como algo obsoleto, o directamente se desconoce, por lo que no aparece espontáneamente en ninguna de sus reivindicaciones. Es expulsado del ámbito de lo pensable, al menos en el espacio al que hemos tenido acceso, que un consultor exponga ante su responsable el interés por percibir la remuneración pendiente que resulta de las horas extras realizadas durante el mes. Es raro imaginarse a un consultor que se llegue a plantear esta situación, tanto por miedo a una posible consecuencia negativa, pero, sobre todo, por la ausencia de esta categoría interpretativa en su proceso de socialización dentro de la empresa. Las pocas veces que este término aparece en las conversaciones ocurre algo similar a lo que hemos explicado

con los sindicatos, es considerado un vestigio del pasado que no tiene cabida en los métodos y formas de trabajo contemporáneos. Es un concepto que, como pudimos comprobar hablando con parte de los empleados, provoca en el consultor cierta perplejidad y extrañeza, pues no suele estar familiarizado con él. Se conoce, pero no se usa, y al mismo tiempo genera cierta condescendencia, aludiendo a la ingenuidad o al desconocimiento de las reglas de juego que rigen el sector de la consultoría de selección de personal. Es como si referirse a las horas extras no pagadas fuese interpretado como un registro inadecuado y propio de personas con una moral laboral cuestionable, porque el buen consultor no debe preocuparse por cuestiones tan poco significativas como ésta que pueden llegar a entorpecer su autooptimización y la consecución de los objetivos por parte de la consultora. Así, esta naturalización de las representaciones despolitizadas hace a los trabajadores rehenes de procesos que contribuyen a su propia vulnerabilización política.

Por lo tanto, no deja de sorprender como estos derechos laborales vigentes en la ley laboral española, fruto de arduas luchas políticas en el seno del Estado de Bienestar, no son pensables en entornos como el de la consultoría. Pero lo más relevante desde el punto de vista analítico tiene que ver con la normalización de su ausencia, y su conversión en una categoría “innombrable”, y por tanto impensable, con profundas consecuencias políticas. Por supuesto que el miedo es un factor que condiciona enormemente estos fenómenos²²⁹ pero sobre todo tiene que ver con un cambio en los imaginarios de los trabajadores que van asumiendo, no sin fuertes resistencias, este orden laboral, cuyo referente es el sujeto autónomo emprendedor que busca internamente (voluntad, persistencia, trabajo de autotransformación personal) la resolución de sus problemas y donde los derechos laborales son lastres que no tienen cabida dentro de la rutina de trabajo.

La baja laboral es otro de esos elementos innombrables del que hemos podido ser testigo. Al igual que ocurre con las horas extras, no hay ningún mandato explícito por parte de la empresa que haga referencia expresa a la poca conveniencia de solicitar una baja laboral, pero los consultores son conscientes de que es un recurso al que no deben recurrir siempre y cuando puedan evitarlo. Durante el tiempo que pasamos visitando los tres centros de

229 En el último apartado del capítulo cinco analizamos con más detalle cómo el miedo y la precariedad operan como estrategias de disciplinamiento extremadamente productivas.

trabajo estudiados apenas observamos casos de personas que solicitasen este tipo de baja²³⁰, a pesar de las consecuencias negativas, físicas y psíquicas, que los empleados confesaban experimentar a causa, principalmente, del alto ritmo de trabajo, la presión y la tensión experimentadas. Al contrario que ocurre con las horas extras o los sindicatos, en este caso, los consultores son más conscientes de la existencia de este recurso, pero deciden no hacer uso de ello por las posibles consecuencias que puede tener a medio y largo plazo. Por un lado, como ocurre con otros elementos también, la consultora fomenta un discurso que, indirectamente, descarga un importante juicio moral sobre aquellas personas que deciden darse de baja. Desde el marco de sentido en el que se socializan los consultores, estas personas se alejarían del ideal normativo del buen consultor. Y es que en este juicio moral no solo participan la gerencia, sino también los propios compañeros, reforzando este orden normativo en el que un consultor de baja es un consultor improductivo y poco solidario con sus compañeros que han renunciado a ese derecho poniendo los intereses de la empresa por delante de los suyos propios. Así, este contrato moral, reforzado a diario a través de su discurso y de sus prácticas, dificulta no solo que los empleados opten por solicitar una baja laboral cuando la necesitan, sino también que su concepción cambie, pasando de entenderse como un derecho a una especie de privilegio al que no se debe recurrir si uno quiere ahormarse a las prescripciones planteadas por la organización. En muchas ocasiones, el consultor que solicita una baja se expone a ser objeto de una condena moral, argumentado la falta de solidaridad con el resto del grupo. Solicitar una baja, pero también hablar de esa posibilidad, incomoda a los trabajadores de este sector que lo consideran fuera del marco de lo posible y lo recomendable²³¹.

230 Las bajas por embarazo sí que son mucho más habituales pues, aunque hay cierto temor a perder el trabajo se le considera, por parte de las consultoras, como un mecanismo con una mayor capacidad de proteger a la persona que lo solicita. Aunque esto no anula el juicio moral que muchas veces puede hacerse a las personas que se dan de baja a causa de un embarazo.

231 En una de las empresas en las que desarrollamos nuestro trabajo de campo se dio el caso de una persona que, de manera frecuente, se ausentaba del trabajo por motivos de dolor de espalda. El consultor comentaba que tantas horas sentado le generaban un gran dolor en la zona lumbar, de manera que se veía obligado a parar unos días. Así, esta persona, primero por la gerencia y después por los compañeros, fue siendo apartada socialmente en muchos ámbitos del trabajo, pues su comportamiento se entendía como ventajista e insolidario con el resto, ya que estaba utilizando un recurso, el de la baja laboral, que estaba fuera del repertorio de recursos disponibles en tales organizaciones.

Tal y como hemos visto en capítulos anteriores la consultoría de selección de personal es un ámbito de grandes asimetrías de poder, de una alta intensificación del trabajo y de una competencia interpersonal acrecentada, que provoca un profundo malestar entre los consultores que están expuesto a estas dinámicas de normalización y disciplinamiento. Sin embargo, es sorprendente que, en un contexto tan conflictivo, el tipo de conceptos utilizados para nombrar la realidad que les envuelve tienen una dimensión tremendamente despolitizadora, que contrasta con las experiencias precarizadoras vividas por los empleados en su día a día. Este hecho dificulta el desarrollo de un marco interpretativo crítico con las políticas adoptadas por una organización que difunde un lenguaje y unos conceptos que, en ocasiones, recontextualizan el estrés como algo positivo. “El sentido que los consultores refieren al estrés en su día a día, como algo susceptible de ser presentado como valor personal y con lo que pueden alcanzar placer, dificulta la distancia narrativa que los aliente a resistirse a él” (López Carrasco, 2016: 554). Como consecuencia de esto, el consultor se ve sitiado por un lenguaje que, de alguna manera, le maniatada a la hora de pensar críticamente y distanciarse de los marcos de sentido impuestos desde la organización. En otras ocasiones, la ausencia de un vocabulario que podría ayudar a confrontar el discurso dominante obstaculiza ciertos debates (Gill, 2014) mientras que fomenta otros, en este caso los que sirven para reforzar el orden defendido por la consultora.

En el capítulo cuatro, dedicamos un apartado entero a subrayar la importancia del lenguaje a la hora de situarnos en el mundo y conformar la visión que tenemos sobre la realidad material y simbólica en la que nos desenvolvemos a diario. Así, analizamos que el lenguaje no es solo un canal o una herramienta para comunicar una información, sino que tiene una fuerte capacidad performativa que influye en la construcción de los marcos de sentido que, necesariamente, van a condicionar nuestro comportamiento. De esta manera, existe, dentro de los diferentes campos que componen la sociedad, y la consultoría no es una excepción, una lucha constante en la que las partes implicadas intentan, al mismo tiempo, imponer y cuestionar un lenguaje que apunte a una forma determinada de ver el mundo que responda a los intereses que cada uno quiere legitimar. Si al principio del capítulo comentábamos que la consultoría de selección de personal, visto desde fuera, parecería un ámbito en el que, aparentemente, no hay conflictos, si hiciéramos el mismo ejercicio basándonos en el lenguaje y los conceptos fomentados desde la gerencia y usados por los consultores a diario ocurriría algo similar. A través de

las empresas estudiadas y de las entrevistas mantenidas con los consultores pudimos observar cómo hay una inequívoca tendencia a “suavizar” lo máximo posible la realidad laboral a través del lenguaje utilizado. Hay toda una terminología que se orienta a despolitizar hasta el más mínimo concepto que pueda proyectar la imagen de una relación laboral conflictiva entre empresa y empleado. Los consultores son socializados en estos procesos de eufemización desde que se incorporan a la empresa y poco a poco van interiorizando esta terminología supuestamente neutra, de manera que cada vez son menos conscientes no ya de lo que dicen sino de lo que dejan de decir. En este sector abunda un tipo de retórica que se nutre de la cultura empresarial anglosajona, tal y como pone de manifiesto el alto porcentaje de términos utilizados procedentes del inglés, lo que contribuye a la despolitización de los conceptos. Palabras más tradicionales y que visibilizan la asimetría de poder existente o el carácter conflictivo consustancial a la relación laboral como jefe, trabajador, evaluación de final de año, subordinado son sustituidas por palabras más neutras como *mánager*, empleado, *performance*, *achievement review*, *one-to-one* etc. Esto no quiere decir que los consultores no puedan pensar la relación laboral de manera diferente a como lo enmarcan estos conceptos, pero sí que encuentran más dificultades ante la falta de familiarización con ellos. Hablar de *manager* y *consultor* facilita la despolitización de la relación laboral mucho más que si los términos utilizados son jefe (o empresario o patrón) y subordinado.

La utilización de algunos términos más politizados que atentan directa o indirectamente con el relato, muchas veces en clave mítica, que construye la consultora, puede conllevar una desaprobación, a veces en formato de burla o de reprimenda de un superior, por utilizar un término “desactualizado”. Por ello, en muchas ocasiones los propios empleados prefieren utilizar conceptos menos “explícitos” y más asépticos. Pero no cabe duda, que estos cambios en el lenguaje, en las expresiones y en los conceptos en general puede tener una repercusión a la hora de conformar las subjetividades de los consultores. El concepto *despido* es otra de las grandes palabras tabúes que nos hemos encontrado en este sector. Y no lo es porque sea un fenómeno residual, de hecho, es una práctica bastante habitual dentro de la política *up or out*, sino más bien porque es considerado incómodo. Un despido implica, de alguna manera, reconocer que la pretendida arcadia feliz, que se pretende sea la consultora, tiene elementos de distorsión que cuestionan el discurso dominante. Y no es que se quiera desterrar la existencia de esta práctica de la mente de los consultores, ya que en ocasiones opera como una tecnología de disciplinamiento muy

útil, sino más bien se quiere evitar la evocación de marcos políticos y de conflicto que necesariamente van ligados a una situación de profunda vulnerabilización política. De esta manera, en los casos en que “inevitablemente” se da esta situación, los repertorios interpretativos usados por la consultora tienden a problematizar al empleado (rendimiento laboral), justificando así dicha decisión (no es la empresa la que toma la decisión sino el empleado mismo). Pero, es extremadamente raro que los managers aborden estos temas, insistimos, si lo hacen, solo será en ocasiones excepcionales donde se ven obligados por la situación y siempre en clave de fatalidad (o baja) sobrevenida por la falta de compromiso y trabajo del consultor en cuestión.

La organización tiene una elevada conciencia de la importancia de los recursos retóricos y lingüísticos, como recursos políticos, y de la performatividad del lenguaje. Durante nuestra aproximación etnográfica pudimos asistir a dos formaciones sobre “comunicación oral para tener éxito en tu trabajo”, cuyo eje principal era aprender a sustituir aquellos conceptos que pueden resultar más incómodos o desagradables a la hora de tratar con los empleados o con los candidatos, por términos mucho más despolitizados y supuestamente neutrales. El despido fue uno de los conceptos donde más se extendió el formador, indicando que es una palabra que debería ser eliminado por el gran impacto que puede causar en la persona, y también porque afecta muy negativamente a la imagen de marca que se proyecta de cara al mercado y a la sociedad. Así, durante esta formación, se propuso una *neolengua* conformada por toda una serie de eufemismos notablemente despolitizadores²³². El objetivo es enmarcar situaciones como la “ruptura” unilateral de la relación laboral (expresión de la asimetría de poder) y resemantizarlas como un hecho simétrico entre las dos partes (en una posición de igualdad) con un carácter coyuntural e inevitable, por tratarse de cuestiones fuera del control de la organización (actitud o comportamiento del trabajador). Por lo tanto, podríamos decir, utilizando dicha retórica, que en ese sector no se producen despidos, sino que hay salidas no previstas, desvinculaciones necesarias o actualizaciones de las plantillas. Así, consideramos muy importante que se preste atención en los análisis de ámbitos como la consultoría de selección de personal a la retórica que se práctica pues, muchas veces, tiene una enorme relevancia para entender las dinámicas de este sector que conviene no subestimar. Independientemente de los mecanismos de resistencia que los consultores puedan

232 Es habitual en el ámbito de la consultoría que aquellos departamentos especializados en gestionar los despidos se denominen como “departamentos de desvinculaciones”.

articular para distanciarse de unas estrategias de disciplinamiento enormemente productivas, el lenguaje, tal y como es utilizado por la organización, tiene la capacidad de arraigar (Gill, 2014) e incorporar formas de entender el mundo que moldean nuestras subjetividades ayudando a reproducir aquellas dinámicas que colaboran en el sometimiento y control de los trabajadores.

Conclusiones:

A lo largo del presente capítulo hemos profundizado en diferentes mecanismos de resistencia dentro del mundo de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal. Hemos comprobado que, a pesar de la gran capacidad de control y disciplinamiento que tienen las estrategias utilizadas por las consultoras, los empleados movilizan, constantemente, múltiples prácticas para contrarrestar sus efectos o construir alternativas. A través del análisis de los mecanismos de resistencia estudiados, hemos comprobado que los consultores son capaces de identificar contradicciones en los discursos fomentados por la organización, resignificar conceptos tan importantes como justicia, esfuerzo, solidaridad, trabajo duro o reorientar procedimientos que consideraban perjudiciales. Si bien es cierto que muchas de estas estrategias de resistencia se producen de manera individual existen otras formas que requieren de la acción conjunta y de la solidaridad entre pares. A través del humor, la ironía o el sarcasmo los consultores desacralizan a ciertas figuras de autoridad, y recuperan parte de la autoestima perdida, pudiendo, también, expresar sentimientos y pensamientos que, dado su carácter crítico, nunca compartirían por los cauces habituales. Además, estas prácticas tienen la capacidad de ofrecer relatos alternativos a los del héroe emprendedor impuestos por parte de la empresa.

Por lo tanto, los consultores no son sujetos pasivos incapaces de articular defensa alguna frente al aparato disciplinario que les envuelve; se trata más bien de sujetos implicados en prácticas que cuestionan las relaciones políticas, no siempre con gran éxito, y que utilizan el conocimiento adquirido y los recursos disponibles para confeccionar estrategias que les permitan sortear algunos de los mecanismos más perniciosos y resistir. Finalmente, como hemos comentado, se da la paradoja de que un clima tan competitivo e individualista como es el de la consultoría de selección de personal parece fomentar, en cierta manera, la creciente necesidad de establecer lazos de solidaridad entre compañeros

desbordados por unas dinámicas que los aíslan y cuestionan, los problematizan y los someten. Así, los mecanismos de resistencia organizados por los consultores problematizan algunas claves del discurso emprendedor y la visión de la realidad confeccionada por la organización, subrayando sus contradicciones y su naturaleza injusta (pero no por ello, conflictiva). A pesar de los intentos constantes de la consultora por orientar la conducta de sus empleados, éstos los resignifican y se rebelan contra un gobierno del trabajo dirigido a la producción de sujetos dóciles y vulnerables.

CONCLUSIONES: CUANDO LA SUJECCIÓN SE LLAMA LIBERTAD

Parece difícil abordar el último apartado de un trabajo de investigación que me ha mantenido ocupado entre libros, tutorías, reflexiones, congresos, visitas diarias a los centros de trabajo, durante los últimos 5 años. He de admitir que he abordado la conclusión de esta tesis con cierto vértigo al echar la vista atrás y pensar en el largo camino recorrido y en la cantidad de horas dedicadas. Aunque ahora sé que la simiente que me ha llevado a embarcarme en este trabajo de investigación fue sembrada durante mis años de estudiante cuando comenzaba a preguntarme por los cambios que se estaban produciendo a mi alrededor y muy especialmente dentro del mundo del trabajo. Con el tiempo, lo que comenzó siendo una inquietud, un primer impulso intelectual por querer comprender la realidad más directa, fue solidificándose y orientándose hacia reflexiones más profundas, fruto de las cuales surgirían diferentes interrogantes, algunos de los cuales, he intentado responder a lo largo de este trabajo. A continuación, a modo de conclusión, me gustaría recapitular algunos de los resultados y limitaciones de la investigación y proponer posibles líneas de trabajo que pueden nutrirse de las reflexiones aportadas por nuestros hallazgos.

Neoliberalismo como nueva racionalidad política y producción de nuevos arquetipos de sujeto: el emprendedor:

A lo largo de la primera parte de nuestra investigación reflexionamos sobre cómo, en la actualidad, estamos asistiendo a la proliferación y asentamiento de toda una serie de discursos que fomentan, ensalzan e incluso prescriben los principios constitutivos de un nuevo arquetipo de sujeto y un nuevo modelo de sociedad que conforman el paradigma emprendedor. A diario, nos vemos expuestos por noticias, videos, canciones, anuncios, concursos televisivos, que nos presentan la noción del emprendedor como único horizonte de destino para triunfar en el ámbito profesional/personal y, sobre todo, para llevar una vida moralmente admirable. Así, se ha ido dando un proceso de interiorización paulatino en el que, sin apenas darnos cuenta, hemos adoptado muchos de los marcos de sentido propuestos por un paradigma que entiende que la competitividad debe impregnar todos los ámbitos de nuestras vidas y que la sociedad empresa es el único modelo de organización social cuyos principios deben regir nuestras vidas. Es cierto que, el

emprendimiento, como fenómeno social, puede estudiarse desde ámbitos muy diferentes; sin embargo, si tenemos en cuenta que estos discursos se engarzan dentro de los profundos cambios que están afectando al mundo del trabajo en la actualidad, analizarlo, atendiendo a su impacto en este ámbito, se torna clave para comprender los nuevos modos de movilizar a los trabajadores en los que la subjetividad se ha vuelto un factor productivo central. Así, todas aquellas narrativas vinculadas con este paradigma emprendedor han ido tratando de desplazar a las narrativas del asalariado, con enormes implicaciones, y han venido acompañadas de una crítica constante a los valores del modelo anterior que ahora son representados/resemantizados como obsoletos, improductivos e incluso moralmente reprobables. En el caso concreto de España la crisis económica que comenzó en 2007 ha ejercido como catalizador de estos procesos de cambio ofreciendo un contexto de miedo, incertidumbre y precariedad que, como analizamos en el capítulo 5, facilitó la adopción de unos marcos de sentido alineados con el paradigma del emprendimiento. De esta manera, se ha ido asumiendo una especie de nuevo sentido común que ha redefinido y reformulado buena parte de los principios y mecanismos, basados en la solidaridad colectiva, constitutivos de la sociedad asalariada. Si durante el siglo XX se extendió una forma de entender las relaciones laborales que reconocía la desigualdad de poder existente entre empresario y trabajador y se crearon mecanismos cuyo objetivo era reducir el riesgo, la precariedad y la incertidumbre que acompañaba a la condición de trabajador por cuenta ajena, en la actualidad, a través del marco proporcionado por el paradigma del emprendimiento, todos esos elementos están reformulándose. El significado de buen/mal trabajador, de los sindicatos, la vulnerabilidad, la seguridad laboral, el riesgo, están siendo resignificados desde una perspectiva enormemente individualista y mercantilista. Así, este nuevo sentido común emprendedor está modificando los patrones morales en los que se sustentó el mundo del trabajo a lo largo del siglo XX ocasionando un impacto verdaderamente notable en la subjetividad y en las vivencias de todos los actores que participan en él, especialmente en los empleados.

Por lo tanto, el emprendimiento, tal y como se nos presenta en la actualidad, implica una cosmovisión sobre la sociedad en general y el mundo del trabajo en particular, que se articula a través de los valores y principios de una de las formas de gobierno en las que se engarzan las sociedades contemporáneas: el neoliberalismo. De esta manera, consideramos fundamental realizar una contextualización que nos permitiese comprender con detalle los cambios que, a nivel de las mentalidades, se están produciendo desde hace

décadas dentro del mundo del trabajo y analizar el neoliberalismo es clave para este proceso. Así, a partir de los trabajos de Byrne (2017), distinguimos entre tres perspectivas diferentes a la hora de entender el fenómeno: como marco de políticas, como proyecto de clase y como gubernamentalidad. Es esta última la que tiene una mayor importancia analítica en nuestra investigación y la que hemos decidido aplicar, atendiendo, en buena parte, a los trabajos realizados por Foucault y los posteriores pensadores pertenecientes a su “escuela” de pensamiento.

El capitalismo, como modelo económico, es un producto histórico que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, adoptando rostros diferentes que le han permitido adaptarse a nuevas condiciones y circunstancias. En este proceso de cambio, el capitalismo ha ido produciendo diferentes sujetos referenciales que han servido como aglutinadores de los valores que se pretendían hacer dominantes en cada época y de la ideología que legitimaba las relaciones materiales existentes. Es lo que Max Weber denominó “el espíritu del capitalismo” y que más tarde sería recogido por Boltanski y Chiapello (2002) para sus trabajos sobre las nuevas formas de dominación de las sociedades contemporáneas. El análisis de la evolución que ha sufrido dicho espíritu nos permite comprender mejor como este modelo de producción debe su permanencia e institucionalización a la conformación de subjetividades apropiadas para cada época que naturalizan las relaciones materiales existentes y consiguen así su legitimación y aceptación entre los actores sociales. Por tanto, el análisis de estos procesos de subjetivación es fundamental a la hora de explorar las formas contemporáneas de gobierno de los trabajadores a través del paradigma del emprendimiento/ empleabilidad, ya que el espíritu del capitalismo, en su etapa actual, se caracteriza por la extensión de la empresa red en un sistema de mercado mundializado que se conforma en torno a la figura del emprendedor y la sociedad empresa articulados como paradigma dominante.

El neoliberalismo, entendido como gubernamentalidad, surgió, como ya analizamos en el capítulo uno, en dos escuelas de pensamiento concretas (en Alemania, con el ordoliberalismo) y Estados Unidos, neoliberalismo) que desarrollaron unos planteamientos muy críticos contra el modelo de regulación posterior a la crisis de 1929 dirigido a reducir el impacto que el libre mercado desregulado podía llegar a producir en las personas más vulnerables. Así, este proceso de progresiva desmercantilización y protección social, en la que el Estado jugó un papel muy importante, fue duramente criticado por los teóricos neoliberales que consideraban que esta gestión nos conduciría a

sociedades totalitarias donde se suprimirían las libertades de las que gozaban los individuos. Curiosamente los postulados neoliberales que, durante una buena parte del siglo XX en el que la racionalidad política fordista/keynesiana fue la dominante fueron apartados y denostados, a finales de los años setenta emergieron de nuevo con fuerza tanto en el ámbito intelectual como en el político. De esta manera, la anterior racionalidad política se vio desplazada poco a poco y en su lugar se estableció una gubernamentalidad neoliberal tejida alrededor del paradigma del emprendimiento.

El concepto de gubernamentalidad es acuñado por primera vez por Foucault en los cursos del Collège de France en donde se destaca una concepción del poder entendida en términos productivos, con capacidad de configurar realidades y constituirnos como sujetos (Foucault, 1977). Esto significa entender el poder más allá de la dimensión represora, negativa, coactiva que se había utilizado tradicionalmente, ya que, era insuficiente para entender cómo funcionan las relaciones sociales del mundo contemporáneo en Occidente. Esta concepción del poder es especialmente interesante para comprender los procesos de control a los que están sometidos los consultores y que fomentan maneras de pensar y de relacionarse con la realidad laboral capaces de orientar a los consultores hacia la “autosujeción”. El neoliberalismo, desde esta perspectiva, se trataría de una práctica diferenciada de gobierno dirigida a la construcción de una nueva subjetividad acorde a los objetivos del mercado y necesaria para realizar ciertas transformaciones económicas y políticas. Así, los individuos pasan a ser entendidos como microempresas movilizadas por el principio de la rentabilidad y la competitividad. El objetivo es producir nuevos arquetipos de sujetos que se comporten como empresarios y gestores de su potencial mercantil, es decir, se trata de conformar emprendedores a todos los niveles.

Extensión de la racionalidad neoliberal en el seno de las organizaciones: el intraemprendedor

En este contexto, en el que “la figura del emprendedor se ha convertido en el equivalente general de las conductas socioeconómicas, en una escala de medida, en un canon frente al que compararse” (Santos Ortega y Muñoz Rodríguez, 2018:286) es donde emerge con fuerza el concepto y el sujeto intraemprendedor. El intraemprendedor es el resultado último del proceso progresivo de empresarialización del trabajo asalariado (Baylos, 2018; Santos Ortega y Muñoz Rodríguez, 2018) que está teniendo lugar desde hace ya algunas

décadas y que avanza parejo a unos discursos que tratan de configurar un nuevo sujeto referencial del mundo del trabajo a través de la deconstrucción del empleo como una cuestión política (Serrano Pascual y Jepsen, 2019). El intraemprendedor responde mejor que ningún otro sujeto a la idea de la empresarialización de uno mismo, vertebradora de la gubernamentalidad neoliberal, que ha evolucionado junto con los cambios organizacionales propios del posfordismo y que tiende a reformular la relación entre el empleado y la empresa en términos de colaboración. Por lo tanto, en un contexto donde el modelo tradicional de empleo asalariado estable deja de ser el elemento central se va a demandar un trabajador que no le tenga miedo al cambio, que abrace el riesgo como una oportunidad, que huya de la seguridad y la certidumbre proporcionada a través de la colectivización de los riesgos, que quiera implicarse en el proyecto que la empresa representa a tantos niveles como le sea posible, que no vea problema en la difuminación de los límites entre vida laboral y personal, y para quien el esfuerzo y la competitividad rijan cotidianamente su comportamiento. En definitiva, el ideal de trabajador alude a una persona que se implique y comprometa con la organización en la que trabaja como si fuera la suya propia, es decir, un intraemprendedor.

Estas formas de control fomentadas a través de prácticas, que hemos detallado en el capítulo 5, permiten, mediante la conducción de las conductas de los empleados, profundizar mucho más en sus anhelos, inseguridades y necesidades, haciendo uso de dispositivos que, reclamando y fomentando la extensión de una mayor libertad para los individuos, los encadena y los hace vulnerables ante las lógicas propias del mercado. Por lo tanto, este nuevo sujeto político se torna en un ideal normativo y en un referente moral, prescrito por los “expertos” del coaching y de la psicología positiva, que, a través del fomento constante de las actitudes y los valores emprendedores en el seno mismo del trabajo asalariado, participa de un proceso muy intenso de disciplinamiento y subjetivación de los trabajadores. El intraemprendedor es mucho más que alguien que decide implicarse con su empresa para convertirse en un mejor empleado; alude a un ideal normativo/proyecto de interpelación ética que prescribe unos determinados referentes dentro del mundo del trabajo. Es, en definitiva, el máximo exponente, dentro de las empresas, del empresario de sí mismo prescrito desde los postulados de la gubernamentalidad neoliberal.

De esta manera, el consultor coincide especialmente con estos rasgos que conforman al trabajador contemporáneo como intraemprendedor. Dentro del mundo de la consultoría

la noción de intraemprendedor se nos presenta como “el buen consultor” y opera como un referente moral de las actitudes y valores que cualquier trabajador que desee tener éxito en la vida, profesional/personal, debe seguir escrupulosamente. Así, de entre los muchos principios que rigen este “código ético” del “buen consultor” de selección de personal hemos ahondado en tres en particular: agencia, carácter autocontenido y autonomía/ autorregulación.

El buen consultor tiene la obligación moral y profesional de ser un individuo activo, ya que, en un mundo en constante cambio, como es el de la consultoría, mostrar una actitud pasiva implica ser desplazado a los márgenes del no reconocimiento y del fracaso profesional. El consultor debe asumir que siempre ha de estar dispuesto a trabajar, a afrontar nuevas oportunidades, independientemente de las condiciones, es decir, debe conformarse como un sujeto empleable, abierto a aventurarse en nuevos retos cada día y aprovechar las oportunidades que le ofrece un mercado laboral más flexible y fluido que nunca. Para conseguir este objetivo el intraemprendedor ha de orientar todas sus actividades hacia fines basados en la productividad y la rentabilidad económicas. Formarse, aprender, mejorar, conseguir certificaciones nuevas son obligaciones morales inapelables; de lo contrario se estarían adoptando actitudes y hábitos que, por su distanciamiento respecto al paradigma emprendedor, no posibilitan el éxito social. El criterio economicista a la hora de definir nuestros anhelos y nuestra organización del tiempo debe prevalecer en todo momento, pues el tiempo dedicado a actividades que no incrementen nuestro valor y rentabilidad en el mercado será considerado tiempo desperdiciado. Finalmente, la inestabilidad y la incertidumbre se convierten, también, en libertad, en valores que deben abrazarse como parte consustancial de las trayectorias vitales y como elementos susceptibles de ayudarte a mejorar si estás dispuesto y tienes la mentalidad y actitud adecuadas. El consultor exitoso asumirá el desarrollo de una carrera repleta de cambios inesperados, aumentos de las cargas de trabajo, alargamientos de la jornada laboral e intentará adaptarse y extraer el mayor provecho de cada situación que se le presente inhibiendo toda queja por paradójica y tóxica que pueda llegar a resultar

En segundo lugar, otro de los rasgos más característicos del sujeto intraemprendedor neoliberal tiene que ver con su carácter extremadamente individualista o autocontenido. Tal y como planteábamos anteriormente, el paradigma del emprendimiento, a través de diferentes dispositivos que se despliegan en todo ámbito social, fomenta un debilitamiento de lo social y un individualismo que en última instancia puede devenir en

sociedades muy atomizadas con sujetos desprovistos de recursos interpretativos de su malestar en términos colectivos. El sujeto autocontenido se caracteriza porque entiende que “las variables fundamentales que explican su situación y su posibilidad de cambio son variables exclusivamente psicológicas e individuales” (Crespo, 2015:8). Este tipo de enfoque psicologicista implica una autoproblematización constante que dificulta enormemente el reconocimiento de las asimetrías de poder existentes entre la gerencia y los empleados. Los consultores se ven sometidos diariamente a situaciones tremendamente paradójicas que afrontan en términos individuales reduciendo, así, las posibilidades de articular respuestas colectivas de carácter político que reconozcan a la persona como miembro de un grupo con el que comparte intereses y frustraciones. Así, este carácter autocontenido, presente en los nuevos arquetipos de los sujetos del trabajo, ayuda a entender mejor la proliferación, en los últimos años, de discursos orientados a psicologizar el éxito y el fracaso.

En tercer lugar, nos encontramos con que uno de los rasgos principales que definen al “buen” consultor es el amplio grado de autonomía que aparentemente posee. En un contexto como es el de la consultoría donde los modelos de gestión organizacional han ido fluidificándose cada vez más, los consultores deben ser capaces de asumir que la no rutina es su rutina diaria. Esto implica que, aunque existen una serie de tareas predeterminadas, su ejecución tiene un carácter abierto que le permitirá adaptarse a los cambios que ocurren constantemente. Al partir de una concepción del empleado como sujeto autónomo, descontextualizado en muchas ocasiones, capaz de tomar sus propias decisiones, se le va a responsabilizar por los resultados de su trabajo independientemente de las circunstancias que haya tenido que enfrentar. De alguna manera, el consultor sabe cuál es el punto de partida y el de destino, pero el camino que debe recorrer muchas veces no está claro y es muy difuso, dando lugar a situaciones notablemente paradójicas. Así, es habitual que se le responsabilice por un trabajo y unas tareas desarrolladas en un contexto que escapa a su control, asumiendo que debe ser capaz de resolver cualquier tipo de problema, aunque en muchas ocasiones parezcan imposibles. La autonomía en el trabajo es un valor que se cultiva y que los empleados deben perseguir, se deben alejar de marcos de trabajo excesivamente definidos y previsibles pues son considerados aburridos, obsoletos e inhibidores del crecimiento personal de actores que deberían estar ansiosos por tomar sus propias decisiones y disfrutar de la autonomía concedida.

Así, en un contexto tremendamente volátil, caracterizado por relaciones de poder muy asimétricas, esta autonomía opera en última instancia como un dispositivo neoliberal con una gran capacidad para conformar sujetos autooptimizados que se autoproblematizarán si no consiguen cumplir con los objetivos establecidos. Por lo tanto, esta pseudoautonomía, de la que los consultores deben sentirse orgullosos, fomenta que ante situaciones poco definidas o paradójicas la decisión correcta sea siempre la que se alinee con los objetivos de la organización, aunque esto implique alargar la jornada laboral sin compensación alguna, sentimientos de culpa por no haber sido lo bastante rápido o lo bastante trabajador, malestar físico debido al estrés sufrido etc. El intraemprendedor es aparentemente libre para realizarse a través de los marcos de sentido propuestos por la organización y debe asumir que cualquier tipo de problema que pueda surgir en el transcurso de su actividad laboral tiene que ver con razones personales que deberá cambiar si no quiere quedarse atrás. Es decir que el “buen” consultor se encuentra preso de esa supuesta autonomía que le promete más libertad pero que termina provocando un autodisciplinamiento muy sutil pero muy productivo.

Reformulación de los regímenes de gubernamentalidad: de la disciplina a la subjetivación:

Para comprender mejor la noción de gubernamentalidad y su importancia a la hora de entender los procesos y tecnologías que conforman al sujeto intraemprendedor dentro de la consultoría de selección de personal debemos, tal y como hemos desarrollado en nuestra investigación, analizar la evolución experimentada por los diferentes sistemas de poder que se desarrollaron, principalmente, en Occidente. En sus últimos trabajos Foucault planteó un enfoque analítico diferente, consistente en estudiar las racionalidades políticas desarrolladas en distintas épocas junto con las técnicas y las tecnologías utilizadas para gobernar a los individuos. La noción de gubernamentalidad es clave para comprender este nuevo marco analítico. Foucault observó que, ya a principios del siglo XX, las sociedades occidentales estaban evolucionando desde un sistema de poder basado en técnicas y tecnologías disciplinarias a otro diferente que parecía girar en torno al concepto de biopolítica. Al igual que se dio una transición desde modelos como los del antiguo régimen, donde un monarca soberano ejercía su poder imponiendo castigos violentos en lugares públicos, a regímenes de verdad en el que se fomentaba el

disciplinamiento de los cuerpos para poder conformar sujetos dóciles y rentables, había surgido un sistema de poder más centrado en el gobierno de los individuos y las poblaciones entendidas como un todo que podía y debía ser medido y orientado. Así, estos nuevos aparatos de poder biopolíticos no van a operar imponiendo la voluntad de un soberano o de un gobernante mediante medidas represivas, sino que tratarán de encauzar y orientar el comportamiento de los individuos hacia aquellos fines que pueden ser más favorables al poder. Tal y como hemos comentado en relación con el concepto de gubernamentalidad, la forma de operar este sistema de poder no residiría tanto en su capacidad para prohibir como en su capacidad para definir el marco de acción posible en el que los sujetos van a desarrollar sus acciones. Por tanto, al igual que el sistema disciplinario articuló sus propias técnicas, esta nueva racionalidad gubernamental va a operar a través de elementos tan relevantes para el gobierno de las poblaciones como son la demografía, la economía, la sociología o la psiquiatría. Si bien es cierto que, como vimos en el capítulo 2, el aparato de poder disciplinario fue fundamental para la “domesticación” de los individuos a fin de servir al capitalismo naciente, este nuevo sistema de poder, que opera utilizando aparatos de seguridad, será fundamental para el gobierno y la gestión de las poblaciones dentro de un capitalismo mucho más asentado y refinado.

Estas técnicas biopolíticas, por tanto, encontraron en el liberalismo el marco económico y filosófico perfecto para ser implementadas y mejoradas, ya que las tecnologías existentes en un orden centrípeto como era el disciplinario (Munro, 2012), que reprimían, encerraban, confinaban, eran insuficientes para organizar una sociedad con un constante flujo de mercancías y personas en torno a una nueva institución de coordinación social como era el mercado. Por lo tanto, fue necesario el surgimiento de un aparato de seguridad que gobernase fomentando un amplio grado de libertad en lugar de limitarla. Así, los aparatos de seguridad que correspondían al marco económico liberal se tornaron fundamentales para llevar a cabo dicha tarea ejerciendo un poder basado en el gobierno de los sujetos y las poblaciones en lugar de en su disciplinamiento coactivo. Posteriormente, tal y como hemos planteado más arriba, se abriría camino una concepción neoliberal de la vida social que, a diferencia del enfoque liberal, considerará necesaria una intervención activa del Estado para configurar un marco normativo que fomente una competitividad que el mercado, por sí solo, podría tener problemas para conseguir. Igualmente, el *homo oeconomicus* de la gubernamentalidad liberal, basado en un

individuo racional que acudía al mercado para comerciar y realizar diferentes intercambios, es sustituido por un sujeto empresario de sí mismo movilizado, principalmente, por la competitividad. Por tanto, los aparatos de seguridad que se dan en la racionalidad gubernamental neoliberal operan conformando una sociedad empresa basada en la competitividad y ampliando las lógicas del mercado a todas las esferas de la vida (crianza de los hijos, sanidad, criminalidad, ocio etc). Esto, como hemos visto, implica un profundo cambio cultural que tiene su dimensión específica en el ámbito del trabajo y cuyo reflejo más evidente se encuentra en la evolución desde el asalariado tradicional al sujeto intraempreedor, promovido en la consultoría de selección de personal, como nuevo referente moral.

Este marco analítico aportado por Foucault nos ha servido para comprender mejor la evolución y los cambios que se han dado en las formas de gestión organizacional desde los comienzos del capitalismo, en donde se podía establecer una relación directa entre la cárcel y la fábrica (Melosi y Pavarini, 1980), hasta las organizaciones actuales más basadas en el paradigma flexible, pasando por el mecanicismo taylorista/fordista de primera mitad del siglo XX. Estas evoluciones culturales, que han terminado por desarrollar un marco de gobierno de los trabajadores basado en el fomento de una autonomía acorde a un contexto de trabajo en estado fluido, suponen una reformulación de los mecanismos de gobierno del trabajo, y, más concretamente, de las nuevas tecnologías de gestión organizacional. Así, dichas evoluciones ideológicas obedecen a un proceso más general de reformulación de los modos de ejercer el poder y el control social que tienen en las organizaciones económicas uno de sus más ilustrativos exponentes. Al mismo tiempo estos cambios organizativos, que son pieza clave para entender la aplicación de las tecnologías de subjetivación en un ámbito como la consultoría de selección de personal, se ven reforzados e intensificados por diversos factores (las tecnologías de la información y la comunicación, la globalización etc) imponiendo la flexibilización laboral como paradigma de gestión organizacional hegemónico. Mientras que en un contexto caracterizado por el modelo industrial fordista la burocratización de las tareas y las actividades de la empresa era la forma más eficiente de extraer el máximo plusvalor a todos los niveles, en el último tercio del siglo XX el paradigma de empresa flexible se presenta como el más eficaz para lidiar con un mundo cambiante e imprevisible y en donde el riesgo sustituye a la predictibilidad y la certidumbre anteriores. Igualmente,

el trabajo humano va a ser entendido, no como un obstáculo sino como un recurso aprovechable que debe desarrollar vínculos de reconocimiento con la organización.

Estas nuevas técnicas de gestión organizacional, asociadas a formas de gobierno neoliberal, buscan gobernar a través del fomento de una serie de estrategias que en última instancia producen la auto-sujeción de los empleados y una colaboración activa, de éstos, en su propio control (Revilla Castro y Tovar, 2011; Crespo Suárez y Serrano Pascual, 2010; Maravelias, 2007). Para ello, las organizaciones utilizan una serie de dispositivos que moldean el comportamiento de los empleados, no sin resistencias por parte de estos, hacia la producción de empleados proactivos, flexibles, implicados, con capacidad de improvisación, que abracen la incertidumbre y huyan de la predictibilidad. En otras palabras, sujetos intraemprendedores.

La influencia que los trabajos de Foucault han tenido en diferentes ámbitos de las ciencias sociales ha sido muy notable. Tras su fallecimiento surgieron muchos estudios que se apoyaron en sus marcos analíticos para entender mejor la realidad social atendiendo a la importancia de las relaciones de poder. En el campo concreto de los estudios sobre gestión organizacional la influencia de Foucault es considerable, aunque es cierto que, como señala Munro (2012), la mayoría de los trabajos se han centrado en los aparatos de poder disciplinario y su capacidad para domesticar a los trabajadores y conformarlos como individuos económicamente rentables, dejando algo más de lado las aportaciones relacionadas con las técnicas biopolíticas²³³, la gubernamentalidad y las tecnologías del yo. En nuestra investigación sostenemos que las técnicas disciplinarias, por si solas, no son suficientes para explicar la complejidad de los procesos de gestión organizacional y activación de los trabajadores de las sociedades contemporáneas. En el capítulo 5 establecíamos una diferencia entre aquellos mecanismos, utilizados en consultoría, más basados en un poder disciplinario y panóptico y aquellos que operan utilizando tecnologías de control cuyos mecanismos de regulación tienen un carácter más endógeno. Ambas técnicas, aunque las segundas tengan una mayor presencia en el sector estudiado, se combinan entre sí generando un marco de dominación mucho más exitoso y difícil de quebrar por parte de los consultores. Y es que, como el propio Foucault subrayó en alguna

²³³ Cabe destacar los trabajos sobre las formas de gobierno y control de los trabajadores dentro del contexto contemporáneo de empresas flexibles que se han desarrollado en España (Revilla y Tovar, 2011; Lahera, 2004; Fernández Rodríguez, 2007; Pérez Zapata, 2015; Candil Moreno, 2020; Castro Moraes y Cutillas, 2017) en los últimos años y que han aportado perspectivas realmente interesantes.

ocasión, la transición de unos aparatos de poder a otros no implica la desaparición de los anteriores, sino que, en muchas ocasiones, como es el caso de la consultoría, se adaptan y combinan intensificando su poder de disciplinamiento y subjetivación. Este es el caso de la consultoría de recursos humanos.

De esta manera, si bien es analíticamente pertinente establecer esa diferencia entre tecnologías de poder disciplinario y de control/seguridad, las primeras también tienen una importante dimensión subjetivadora que resulta clave para comprender como se articulan los dispositivos de disciplinamiento y control contemporáneos. Por lo tanto, a lo largo de nuestro estudio no nos hemos limitado a analizar la movilización de determinados mecanismos de regulación endógenos (biopolíticas), sino también la participación y contribución de las tecnologías disciplinarias, más allá de la pura vigilancia, a la hora de producir subjetividades emprendedoras que devienen en individuos que desarrollan un tipo de sumisión activa respecto a la consultora. Un ejemplo de este hecho lo encontramos en la tecnología de control que hemos denominado “*open space*” y que, si bien opera principalmente exponiendo los cuerpos y las actividades de los consultores panópticamente, también conforma subjetividades muy concretas que devienen en individuos autorregulados.

Pregunta y estructura de la investigación:

Existen diferentes formas de abordar nuestro objeto de estudio y por tanto no hay una única pregunta que abarque todas las posibilidades de análisis que se pueden realizar. En este caso nuestra pregunta de investigación se ha dirigido a analizar cómo operan las tecnologías de subjetivación del sector de la consultoría de selección de personal y cuáles son sus efectos sobre los trabajadores. Así, la noción de intraemprendedor actúa como marco analítico con el que hemos abordado nuestra pregunta de investigación, en tanto que encarna el sujeto político que tiende a conformarse dentro del sector de la consultoría especializada en la selección de personal aglutinando los principios del paradigma del emprendimiento. La elección de la consultoría de recursos humanos como sector para realizar nuestro trabajo responde, fundamentalmente, a que, por sus características, es un lugar especialmente relevante para observar, a todos los niveles, las transformaciones que el mundo del trabajo está sufriendo en los últimos años. La consultoría y las funciones que realiza cobran sentido dentro de este contexto de modelos organizativos flexibles en

el que se imponen un conjunto de procesos de reconfiguración organizativa profundos que afectan, no solo a las formas de entender el centro de trabajo y las relaciones laborales, sino, sobre todo, a las subjetividades de los actores implicados. Y, de entre las diferentes especialidades que conforman este sector, la consultoría de recursos humanos desarrolla una especial forma de entender el management que considera a la subjetividad como el factor productivo clave y, por ello, despliega toda una serie de tecnologías y dispositivos de control orientadas a fomentar un profundo autogobierno de los trabajadores en base a los principios del paradigma del emprendimiento. Esto hace que la especialidad estudiada se torne particularmente expresiva de los cambios acontecidos en el mundo del trabajo.

Para responder a nuestra pregunta de investigación y nuestros objetivos específicos hemos adoptado un enfoque cualitativo que nos ha proporcionado la flexibilidad y el rigor necesarios para aproximarnos a un objeto de estudio tan complejo como es el de esta investigación. La estructura del diseño metodológico que hemos seguido consta de tres partes diferenciadas en función de las técnicas utilizadas para recoger y producir la información analizada posteriormente. Estas diferencias, al tratarse de técnicas compatibles entre ellas, nos permitieron un enriquecimiento notable de nuestro trabajo brindándonos perspectivas alternativas. En primer lugar, entre los años 2016 y 2020 realizamos una intensa observación participante, entre tres y cinco horas diarias, alternando mañanas y tardes, durante cuatro días a la semana, en tres centros de trabajo diferentes correspondientes a empresas dedicadas a la consultoría. Dos de estas consultoras estaban especializadas en la selección de personal y la tercera en consultoría estratégica, donde nos enfocamos en su departamento de reclutamiento de personal. Por lo tanto, la observación participante, enmarcada en una intensa práctica etnográfica, ha sido la principal fuente para la recogida de información. Así, frente a métodos de estudio como el empírico-experimental, que aspiran a reproducir las condiciones y situaciones que se dan en la realidad de manera artificial, la observación participante nos aportó flexibilidad, dinamismo y profundidad, todos ellos elementos claves para comprender en detalle los comportamientos, actitudes y vivencias de los consultores de recursos humanos. La decisión de centrarnos en la consultoría especializada en la selección de personal se debe a que los consultores de este sector se encuentran mucho más expuestos a los procesos de subjetivación que queríamos analizar. Por otro lado, los consultores de reclutamiento deben interiorizar los principios enmarcados en el paradigma del emprendimiento para poder realizar su trabajo de manera eficiente y lo más acorde posible

con los parámetros establecidos por la organización. Finalmente, si bien es cierto que la consultoría es un ámbito que ha sido estudiado desde diferentes ámbitos en el pasado, el campo de los recursos humanos, y más concretamente el del reclutamiento de personas, no ha sido tenido tan en cuenta en las investigaciones realizadas sobre este sector, lo que aporta cierta originalidad a nuestra investigación.

En segundo lugar, entre 2018 y 2020, realizamos un total de 15 entrevistas semiestructuradas a consultores especializados (5 hombres y 10 mujeres) en la selección de personal utilizando como técnica de contactación la “bola de nieve”. En nuestro caso, la entrevista semiestructurada ha complementado la información obtenida a través de la observación participante realizada potenciando y ampliando el alcance de ambas técnicas. Así, diferenciamos tres ejes que nos sirvieron para organizar la muestra seleccionada: el ámbito profesional, el rango ocupado dentro de la empresa que, salvo dos excepciones, ninguno de ellos ocupaba cargos de gestión, y la edad de los entrevistados que, en nuestro caso, buscando el perfil prototípico, resultó en un rango de entre 28 y 38 años. El rango seleccionado nos permitió acotar las numerosas y diferentes vivencias que se experimenta en este sector en relación con los procesos de subjetivación a los que los empleados están sometidos. Además de estos tres ejes tuvimos en cuenta dos criterios más como son el origen socioeconómico (todos los entrevistados se encuadraban en los sectores medios y altos de la población) y el género. Todas las entrevistas fueron transcritas y analizadas utilizando el enfoque aportado por el análisis crítico del discurso enfocándonos en cuatro dimensiones: referencial, socioestructural, narrativa e interactiva.

En tercer lugar, y de manera complementaria a los otros dos ejes comentados, hemos utilizado material escrito y audiovisual proveniente de material corporativo, redes sociales del mundo del trabajo y las ofertas de trabajo del sector encontradas en diferentes portales de internet.

Estrategias de normalización y dispositivos de control en la consultoría de recursos humanos:

Por lo tanto, las diferentes técnicas y herramientas metodológicas utilizadas durante estos 5 años nos han permitido profundizar en el día a día de un entorno tan complejo y, en muchas ocasiones, difuso como es la consultoría de selección de personal. Así, con el

objetivo de responder a nuestra pregunta de investigación y poder realizar un análisis lo más riguroso y profundo posible, decidimos diferenciar las tecnologías de subjetivación analizadas en base a la identificación de los recursos de poder que se movilizan, por parte de las consultoras estudiadas, para normalizar el comportamiento de los consultores y que sobrepasan aquellos recursos con un carácter más explícito indicados, normalmente, en el contrato laboral. Así, a partir de este criterio de diferenciación distinguimos cuatro ejes principales a partir de los cuales, de una manera u otra, se articulaban todas las tecnologías de subjetivación identificadas durante nuestro trabajo de campo. Es importante subrayar que todas los mecanismos de control analizados están atravesados, en mayor o menor medida, por estos cuatro ejes por lo que la organización responde al mayor peso que cada eje tiene en las diferentes estrategias estudiadas. Esto refuerza su alcance y capacidad para orientar la conducta de los consultores.

El primer eje abarca aquellas técnicas que operan, principalmente, a través de la provisión de autonomía como un procedimiento de (auto) sujeción que apela a la autorresponsabilización constante. En un contexto, como es el de la consultoría, donde existen marcadas asimetrías de poder, la autonomía puede llegar a operar como una forma muy precisa de autodisciplinamiento. Estas técnicas no necesitan imponerse a través de una coacción directa, sino que más bien fomentan la autoproblematización de los empleados al mismo tiempo que naturalizan e invisibilizan las relaciones de poder existentes. Desde la organización se promueven unos discursos que ponen en valor la autonomía en el trabajo y que responsabilizan al trabajador por los resultados obtenidos obviando e incluso invisibilizando las circunstancias, en la mayoría de las ocasiones desfavorables, en las que los trabajadores tienen que realizar su trabajo. A medida que el consultor interioriza este discurso tendrá cada vez más dificultades para nombrar y analizar en términos colectivos, o de relaciones de poder, la realidad concreta que le envuelve, dando paso a una autosujección en la que, cuanto más libre se crea que es más tenderá a autoproblematizarse. Las estrategias de subjetivación que se encuadran dentro de este primer eje son: los variables, la triangulación del poder, la encrucijada emocional del consultor, la imprevisibilidad y la falta de control de los ritmos.

El segundo eje opera a través de la capacidad que tiene la consultora para determinar los criterios que se utilizan para definir el deber ser, la validación personal y el reconocimiento, tanto en términos del rendimiento concreto, más vinculadas a los resultados, como de la actitud mostrada durante el desempeño de las tareas asignadas. La

consultoría de selección de personal es un ámbito en el que la legitimación pública juega un papel fundamental; no es suficiente con que los empleados realicen sus tareas e intenten alcanzar los objetivos marcados, deben conseguir el reconocimiento de sus compañeros y de sus supervisores. Para ello deben alinear, lo máximo posible, su comportamiento y su forma de pensar con los principios que rigen al “buen consultor”. El reconocimiento del valor del trabajo realizado va más allá de la cuestión de la remuneración, que, si bien siempre es muy valorada, no es el único elemento que se tiene en cuenta. Para realizar dicha tarea la consultora despliega toda una serie de indicadores de medición y vigilancia del rendimiento y la actitud del consultor que determinarán si el empleado está cumpliendo con los objetivos esperados por la empresa. Por supuesto, estos indicadores son elaborados unilateralmente por la gerencia impidiendo la participación de los trabajadores en su definición y evitando cualquier tipo de cuestionamiento sobre su idoneidad. Uno de estos indicadores son los premios otorgados periódicamente por la consultora a aquellos empleados que están cumpliendo de manera más satisfactoria con las pautas establecidas. Y dado el contexto de intensificación del trabajo que caracteriza a la consultoría, este tipo de reconocimiento en forma de premios genera un aumento notable de la competitividad entre los consultores que anhelan obtener dicho “privilegio”. Los consultores se encuentran expuestos a situaciones paradójicas constantes en las que su capacidad y sus resultados son cuestionados a diario, por eso necesitan de este tipo de reconocimiento que confirma que su rendimiento está siendo el esperado. Así, las estrategias que se articulan en torno a este segundo eje producen una enorme atomización, un crecimiento exponencial de la competitividad, la autorregulación/autosujeción y “ocultan” las fuentes mismas del poder y del carácter consustancialmente conflictivo de la relación entre la empresa y el trabajador. Igualmente, estas estrategias provocan una gran autoproblematización entre los consultores que se esfuerzan constantemente por conseguir el reconocimiento de la organización adoptando, para ello, las actitudes y comportamiento que son susceptibles de ser recompensadas. Durante nuestra investigación fuimos testigos de cómo aquellos premios cuya recompensa se basaba en un reconocimiento de carácter inmaterial, un comentario positivo delante del resto de compañeros, figurar entre los consultores con mejores resultados, eran los más ambicionados por los trabajadores por encima, incluso, de los que conllevaban una gratificación económica. Algunos consultores llegaron a sufrir ataques de ansiedad ante la posibilidad de no figurar nunca entre los primeros puestos que conllevaba este tipo de reconocimiento público. En definitiva, todos estos elementos facilitan la subjetivación de

los consultores y su disciplinamiento haciéndoles más dóciles, individualistas e inseguros. Las estrategias de normalización que se encuadran dentro de este primer eje son: el ranking, la evaluación 360, la campana de Gauss, la encuesta de satisfacción del candidato y la entrevista de evaluación del rendimiento.

El tercer eje se articula en torno a los mecanismos que ocultan, evitan o tratan con eufemismos el conflicto consustancial a la condición de asalariado. A lo largo del capítulo 2 analizamos cómo ha evolucionado el mundo del trabajo y como con la modernidad y el desarrollo del modo de producción capitalista se establecieron unas relaciones de dependencia entre los trabajadores y los empresarios caracterizadas por el conflicto y las luchas de poder constantes. En el sector estudiado pudimos comprobar que a través de diferentes estrategias y mecanismos la consultora se esfuerza por diluir e invisibilizar el carácter mercantil que, en esencia, une a los empleados con la compañía mediante el contrato de trabajo. Las tecnologías de subjetivación pertenecientes a este eje colocan al empleado en el centro del poder en lugar de anularlo como ocurría con los métodos utilizados en regímenes anteriores. Ahora, la identidad del sujeto del trabajo ocupa un papel central y se elaboran mecanismos, en los que la retórica moviliza y la hace participar dentro del proceso productivo. El consultor debe sentirse parte de la empresa, pero también debe sentir que la empresa forma parte de él más allá de su jornada laboral. A través de diferentes tecnologías la organización es presentada como un actor cuyo principal objetivo es facilitar la autorrealización y el enriquecimiento personal de todos y cada uno de sus empleados. El carácter mercantil de la relación laboral queda en un segundo plano y ayudar a conseguir el mayor grado de felicidad posible entre los empleados pasa a ser su principal objetivo. Se insta a los consultores a que se comprometan, a que pongan su motivación, pasión y compromiso al servicio de una organización que persigue, supuestamente, mejorar la vida de todos sus empleados. Por otro lado, hay un importante ejercicio de cierre discursivo que dificulta introducir cualquier relato que no encaje con los valores establecidos apartándolo e invisibilizándolo. Las opiniones que contradigan el relato oficial y cuestionen esta pretendida imagen de arcadia feliz que se pretende proyectar son gravemente sancionadas. La consultora despliega un potente abanico de mecanismos que orientan la conducta de los empleados hacia su adhesión dóxica produciendo situaciones paradójicas en donde la vulnerabilidad y malestar psíquico contrasta con los discursos promulgados

por la empresa. Las tecnologías estudiadas dentro de este tercer eje son: los vales/tickets regalo, el noticiero digital y el Team Building.

Finalmente, el cuarto eje opera aplicando estrategias que son más características de los sistemas de poder disciplinarios pero que, como ya hemos comentado, tienen una gran capacidad subjetivadora. Las tecnologías agrupadas dentro de este cuarto eje se centran sobre todo en la sobreexposición y vigilancia ininterrumpida tanto de los cuerpos como del trabajo llevado a cabo por los consultores. La forma de vestir, la forma de expresarse, el rendimiento laboral, los gestos, el tipo de interacción que se establecen con otros compañeros, son parte de los elementos que se vigilan a través de las estrategias características de este último eje. La organización, a través de estas tecnologías, pone en marcha un proceso mediante el cual se tiende a reducir al mínimo aquellos espacios que puedan servir de “refugio” o “escondite” para evadirse temporalmente de la intensidad, estrés y demás aspectos lesivos que caracterizan la consultoría de selección de personal y que afectan tan negativamente a los consultores. Así, el trabajo del consultor, la forma, los tiempos, los resultados deben ser tan visibles como el propio consultor por lo que, a través de diferentes dispositivos, se asegura el rendimiento de cuentas constante fomentando la cuantificación y trazabilidad del sujeto. En la mayoría de las ocasiones los managers no hacen uso de esta opción de rastreo, pero el hecho de que puedan hacerlo condiciona enormemente la actitud del trabajador que se siente vigilado en todo momento. De esta manera, este tipo de estrategias y técnicas de disciplinamiento y control fomentan que los consultores desarrollen una autovigilancia que produce subjetividades más dóciles y sujetos normalizados dentro de los parámetros establecidos por la consultora. En el caso de las organizaciones estudiadas la vigilancia se ejerce, en mayor o menor medida, por todos los empleados, tanto los que ocupan posiciones de gerencia como los propios compañeros. Todos son potenciales vigilantes al mismo tiempo que son susceptibles de ser observados por el resto. Los espacios diáfanos, las salas de reuniones rodeadas de grandes cristaleras, que evitan cualquier intento de ganar intimidad, las cocinas, igualmente expuestas a la mirada de todos, ejercen como tecnologías tremendamente productivas a la hora de colonizar la mente de los consultores que desarrollan un importante grado de desconfianza respecto a sus pares. Así, se genera un clima de alta competitividad y desconfianza naturalizando las dinámicas impuestas desde la gerencia.

Es importante subrayar que este tipo de estrategias de control tan productivas se desarrollan, especialmente en los últimos años, dentro de un clima de precariedad laboral,

pobreza e incertidumbre que aumenta su capacidad para colonizar la mente de los trabajadores. En estos contextos el miedo opera como un poderoso elemento de disciplinamiento que aumenta la vulnerabilidad de los empleados que se saben reemplazables. La precariedad laboral tiene una increíble capacidad para desarticular herramientas y procesos de cooperación social naturalizando un individualismo exacerbado y un clima de competición extrema. Los consultores son conscientes de esta situación e intentan adaptarse, pero poco a poco van conformándose como sujetos mucho más vulnerables, individualistas, desesperanzados y miedosos. En situaciones como la actual, con altas tasas de desempleo, alta temporalidad, bajos salarios, la empresa tiene una mayor capacidad para imponer su forma de entender la realidad. Cuando la incertidumbre es la única certidumbre de la que disponen los empleados, los procesos de identificación con la organización, de fomento de la competencia, de autocuestionamiento, pueden prosperar produciendo sujetos desprovistos de herramientas que puedan cuestionar las dinámicas de control que les orientan hacia el ideal normativo del intraemprendedor.

Las resistencias como elemento coextensivo al poder:

La última parte de nuestro estudio se ha centrado en analizar los diferentes mecanismos de resistencia existentes en el ámbito de la consultoría de selección de personal. La resistencia, desde una perspectiva foucaultiana, es un elemento coextensivo al poder, no existiría sin él, pero al mismo tiempo donde exista cualquier tipo de poder vamos a encontrar siempre resistencias. Así, es posible, aunque pueda parecer paradójico, generar y articular prácticas liberadoras a partir de los sistemas de poder dominantes. Y es que son precisamente esos elementos que constituyen al consultor como sujeto autocontenido, autorregulado, autónomo, los que pueden ser reformulados para desbordar esos marcos de sentido y conformar un sentido alternativo al dominante. Por lo tanto, nuestro estudio quedaría incompleto sin analizar las resistencias y vivencias de sus afectados. El análisis de estas estrategias nos ha ayudado a comprender mejor el alcance real que tienen las tecnologías de subjetivación y como son vivenciadas por los consultores. La noción de resistencia puede ser una categoría analítica tremendamente útil a la hora de comprender las acciones y comportamientos de colectivos e individuos como los estudiados en esta investigación. Al igual que los trabajos de Foucault han sido muy importantes para desarrollar nuestro marco analítico sobre las estrategias de disciplinamiento y control,

ocurre lo mismo a la hora de acercarnos a las resistencias encontradas durante nuestro trabajo de campo. En el capítulo 6 de esta investigación analizamos un buen número de casos en los que los consultores intentan reformular aquellos elementos orientados a conformar subjetividades dóciles para ganar espacios de libertad y autonomía real. Sería difícil que el empleado de una firma de consultoría se pensase como un no-consultor, pero en cambio sí se pueden generar las condiciones necesarias para cuestionar un marco de sentido concreto o incluso toda una racionalidad política. Es decir, se pueden transformar todos aquellos elementos que deben caracterizar al “buen consultor”, según los parámetros de la empresa, y tratar de redefinirlos desde el punto de vista de los trabajadores. Por lo tanto, libertad y resistencia no deben ser entendidos como elementos antagónicos y, por tanto, las prácticas que realizan los consultores para neutralizar o suavizar los efectos de las estrategias de control deben ser analizadas teniendo en cuenta esta perspectiva. Hemos subrayado en varias ocasiones a lo largo de nuestro estudio la capacidad que tienen las estrategias de subjetivación para orientar la conducta de sus empleados y como éstos, en muchas ocasiones, elaboran interesantes mecanismos de resistencia que intentan suavizar o anular por completo los efectos de dichas técnicas de control. Algunas de estas resistencias, consiguen su objetivo, mientras que otras, paradójicamente, potencian aquellos mecanismos de control que pretenden anular, al ser incapaces de distanciarse lo suficiente de ellos, pudiendo derivar en formas individuales de resolver contradicciones aparentes con el objetivo de realizar mejor el trabajo.

La consultoría de selección de personal es un ámbito en el que los conflictos y las luchas de poder existentes no suelen presentarse de manera explícita. De hecho, figuras tan importantes como los sindicatos, o estrategias tradicionales de reivindicación, como las huelgas, raramente son mencionadas de forma espontánea por parte de los empleados. Esta situación podría llevar a pensar que la consultoría es un entorno en el que el conflicto laboral se habría superado, de hecho, esta es la idea que se fomenta desde la gerencia. No obstante, como hemos analizado, las resistencias existen, pero tienden a desarrollarse de manera oculta para evitar posibles represalias. Por lo tanto, si diferenciamos entre aquellas formas de resistencia más explícitas de aquellos mecanismos que tienden a adoptar disfraces y operar desde la clandestinidad, las segundas son las formas de resistencia más características de este sector y las que más información nos pueden dar para comprender las vivencias de los consultores al respecto. En nuestro caso, nos hemos centrado en estas últimas.

Al igual que hicimos con las estrategias de control, hemos diferenciado entre cuatro mecanismos de resistencia que recogen las diferentes formas en que los consultores intentan anular, suavizar o confrontar las tecnologías de subjetivación que intentan orientar sus conductas. El criterio de diferenciación ha sido la identificación de aquellos comportamientos que actúan en contra de las dinámicas fomentadas por la organización, y que tienen una mayor capacidad para anular o suavizar los efectos de estas estrategias.

El primero de los mecanismos tiene que ver con la instrumentalización de los espacios de autonomía que llevan a cabo los consultores para conquistar espacios de libertad. Como comentamos en el capítulo 3, la consultoría se engarza dentro de los modelos flexibles de gestión organizacional que necesitan dotar a sus empleados de cierta autonomía para poder adaptarse a los constantes cambios que se dan en los procesos de trabajo. Así, muchos consultores utilizan esta autonomía para reconfigurar partes importantes de algunos procedimientos reduciendo, notablemente, su impacto y logrando adquirir un mayor control sobre este tipo de dinámicas. La modificación de algunas partes del proceso de selección, como es el caso de las entrevistas presenciales, es un claro ejemplo de este tipo de resistencia que nos hemos encontrado en las tres consultoras estudiadas y en el 100% de los testimonios aportados por los entrevistados.

El segundo mecanismo consiste en cuestionar y alterar los criterios impuestos por la organización para la valorización del trabajo de los consultores. La autonomía en el trabajo viene acompañada de toda una batería de estrategias orientadas a evaluar y valorar tanto los resultados como el grado de corrección con el que desempeña su actividad el consultor. Muchos trabajadores consideran injustos estos criterios argumentando que obvian diversos factores que condicionan su trabajo a diario. Por ello, deciden modificar algunos de estos mecanismos de valoración, protegiéndose ante un posible incumplimiento de los objetivos o a una mala praxis según los términos impuestos por la consultora. Los dos mecanismos de resistencia más interesantes que nos encontramos durante nuestro trabajo de campo fueron la alteración de la encuesta de satisfacción que le debe llegar a cada candidato y el traspaso de parte de la facturación de un compañero a otro.

El tercer eje se centra en el acto de reapropiación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo que a menudo hacen los consultores. En este caso los consultores han encontrado usos alternativos para aquellas herramientas, normalmente tecnológicas, concebidas para escrutar y controlar el trabajo y a las personas que lo

realizan. De esta manera, el uso alternativo de estos dispositivos garantiza a los consultores una mayor protección, dado que son herramientas fundamentales sin las que la empresa no podría subsistir. Al mismo tiempo, este tipo de prácticas aumenta la sensación de control frente a unas dinámicas y herramientas de trabajo que tienen una orientación muy clara hacia el control y escrutinio de los trabajadores.

En cuarto lugar, se encuentra el mecanismo que gira en torno a la construcción de narrativas que politizan la relación laboral, confrontando los relatos míticos impuestos, y que intenta quebrar la permanente sobreexposición de los cuerpos. Los mecanismos de resistencia que se encuadran dentro de este eje tienen que ver sobre todo con la búsqueda y reformulación de espacios en los que los consultores consiguen mayor libertad e intimidad para cuestionar a la empresa y para desconectar de la vorágine diaria a la que están sometidos. Estos espacios se convierten en lugares donde los consultores pueden verbalizar sus sensaciones negativas, cuestionando muchos de los principios impuestos por la consultora, forjando lazos de solidaridad fundamentales a la hora de cuestionar el marco normativo dominante.

Por lo tanto, los diferentes mecanismos de resistencia observados nos confirman que los consultores no se mantienen pasivos, a pesar del riesgo que entraña desviarse del marco de sentido impuesto, ante el amplio abanico de estrategias normalizadoras que intentan orientar su conducta. También hemos podido comprobar como el individualismo imperante en el sector permea algunas de estas prácticas que tienden a articularse de manera individual y como, en un contexto tan individualizado y competitivo como es el de la consultoría de selección de personal, muchos empleados articulan estrategias colectivas de resistencia que desafían buena parte de los principios fomentados desde la gerencia.

Futuras líneas de investigación:

A pesar de que el estudio realizado nos ha permitido llegar a diversas conclusiones y comprender mejor el objeto de estudio analizado, somos conscientes de que existen algunas limitaciones en nuestra investigación, que conviene indicar, y que podrían ser abordadas con mayor profundidad en futuros trabajos enriqueciendo y ampliando lo desarrollado en nuestra investigación. Así, me gustaría proponer algunas de estas potenciales líneas de estudio que pueden contribuir a seguir conociendo mejor las formas y modos en que se moviliza a los trabajadores en las sociedades contemporáneas y abarcar

aquellos aspectos y perspectivas que por las limitaciones de la propia investigación han quedado fuera o han sido abordadas con menos detalle. En primer lugar, sería muy interesante elaborar una investigación que ponga en el centro una variable tan importante como es el género y el efecto diferenciado en función del sexo que las tecnologías y dispositivos de subjetivación estudiados pueden producir. Tal y como subrayamos en el capítulo 4 este es un sector muy feminizado por lo que estudiar las contradicciones y paradojas que devienen en relación con el género podría proporcionarnos información muy interesante sobre cómo operan dichos dispositivos a la hora de movilizar a las mujeres de la consultoría. Es muy probable que tanto los efectos de dichas estrategias de control como los mecanismos de resistencia utilizados puedan diferir en base al género de los trabajadores, por lo que ahondar en este análisis puede aportar información muy relevante. Igualmente, y a pesar de que el perfil del consultor medio pertenece, normalmente, a los sectores medios, sería interesante analizar la influencia que la clase social puede tener a la hora de sufrir y enfrentar las estrategias de normalización desarrolladas en la consultoría de selección de personal.

En segundo lugar, y dado que nuestra investigación se ha centrado específicamente en el caso español, podría resultar muy útil realizar un estudio comparativo entre países con modelos laborales diferentes y observar si los procesos de normalización y las tecnologías utilizadas sobre los trabajadores son diferentes. Igualmente, un estudio comparado podría aportarnos información sobre la extensión y profundización que el ideal normativo del intraemprendedor ha tenido en contextos diferentes en donde las condiciones laborales y el régimen de empleo dominante no favorezca la precarización y falta de poder que caracteriza el caso español. ¿Las características del buen consultor español son las mismas que las que podemos encontrar en las consultoras de recursos humanos de Inglaterra, Holanda, Alemania o Francia? ¿Hay un mayor grado de aceptación del paradigma del emprendimiento entre los asalariados de esos países? Son algunas preguntas que harían un estudio como éste más extenso y detallado.

Una tercera línea de investigación podría girar en torno a comprender si las estrategias de control y normalización que hemos analizado, y que son mayoritariamente características de un modelo de empresa flexible, han penetrado en sectores de menor cualificación pero que, al igual que la consultoría, están centrados en ofrecer un servicio a un cliente externo (consumidores). El hecho de habernos centrado en un único sector puede ser una limitación a la hora de tener una perspectiva más amplia de un fenómeno que, como

hemos indicado anteriormente, ha tenido un alcance muy notable en ámbitos muy diferentes. Generalmente, se tiende a asociar a las empresas de sectores como el *retail*, la cosmética, la alimentación etc, con formas de disciplinamiento mucho más explícitas y rudimentarias en las que factores como la subjetividad ocuparía un segundo plano. No obstante, profundizar en las dinámicas de este tipo de sectores podría ayudarnos a comprender mejor el verdadero alcance que el paradigma del emprendimiento ha tenido en el mundo del trabajo

En cuarto lugar, nuestro estudio se ha basado en el estudio de algunas de las dinámicas características de empresas del sector privado, por lo que considero que sería muy interesante analizar el impacto que las tecnologías y dispositivos de subjetivación, que participan en el paradigma del emprendimiento, está teniendo en los centros de trabajo pertenecientes a ámbitos públicos. Mas concretamente sería muy interesante estudiar este fenómeno dentro de la universidad pública. El paradigma del emprendimiento se ha extendido, prácticamente, por todos los ámbitos de nuestra sociedad y la universidad pública no es una excepción. Modelos educativos como el que se implementó a partir del programa Bolonia parecen haber actuado como catalizadores de estos procesos de transformación exponiendo a profesores, personal administrativo, estudiantes, a este tipo de tecnologías y dispositivos que fomentan un mayor individualismo y una mayor competitividad. Por lo tanto, ahondar en los efectos de estas estrategias de control en un ámbito como el académico podría revelarnos información muy relevante para seguir comprendiendo los cambios y transformaciones que está sufriendo el mundo del trabajo desde hace décadas y que establecen de manera hegemónica al sujeto empresa como referente ético que todos debemos seguir si queremos tener éxito profesional y vital.

Durante nuestra investigación comenzamos señalando las profundas transformaciones que están teniendo lugar dentro del mundo del trabajo y como éstas van acompañadas de una serie de discursos que promueven nuevas racionalidades políticas, dentro de un contexto neoliberal, ligadas con el paradigma del emprendimiento. Hemos explicado cómo el emprendimiento opera como un dispositivo muy intensificado de disciplinamiento que busca la producción de una sociedad empresa y que tiene la capacidad de introducir un nuevo sentido común que coloca a la empresa como marco interpretativo de lo social. Esta investigación ha intentado contribuir a entender mejor cuáles son, y como operan, los recursos de poder en manos de las organizaciones de la consultoría especializada en la selección de personal para normalizar la subjetividad de

los empleados induciendo al autogobierno del sujeto. Estos procesos de normalización y disciplinamiento están orientados a la producción de nuevos sujetos políticos que encuentran en el intraemprededor el ideal normativo por excelencia, fomentándolo como el nuevo “buen trabajador” del mundo contemporáneo. En este proceso se da, por tanto, una profunda reformulación de las relaciones laborales que profundiza, de tal manera, que modifica las subjetividades desarrolladas por los trabajadores a diario.

Hemos intentado aportar análisis y reflexiones que esperamos puedan ayudar a comprender los cambios que se están dando desde hace décadas en los modos de movilizar al trabajador como resultado de la transformación del modelo económico. Las tecnologías de subjetivación estudiadas, que hemos agrupado en torno a cuatro ejes, articulan un proceso en el que se trasladan los dispositivos de control desde el exterior del individuo a su interior, haciendo a cada uno responsable de su propio rendimiento fomentando una individualidad automotivada orientada a la conformación del “buen consultor” (el intraemprededor). A través de dichas estrategias de control se va tejiendo una telaraña de aparentes responsabilidades individuales que hacen más difícil al empleado activar explicaciones políticas y, por lo tanto, más fácil y habitual que éste se problematice a sí mismo. Hay todo un proceso de naturalización del fracaso en el que este aparece como fruto de la incompetencia personal, al mismo tiempo que dificulta la articulación de una visión que ponga el acento en la estructura y las relaciones de poder. La aproximación etnográfica realizada en el seno de varias consultoras de recursos humanos especializadas en la selección de personal nos ha permitido profundizar en el estudio de este fenómeno y observar como a través de procesos muy complejos se fomenta una autorregulación, entendida como una forma de gobierno a distancia (Rose, 1997) que gobierna en base a una seducción original que es interiorizada y naturalizada por el propio consultor, y que conduce la conducta de los empleados conformando subjetividades alineadas con el ideal normativo del intraemprededor. Así, la subjetividad se convierte en el principal espacio sobre el que se debe intervenir, ya que es el espacio problematizable por excelencia y los problemas se convierten en retos que, con una mentalidad adecuada, harán crecer y mejorar a los empleados que se enfrenten a ellos.

Finalmente señalamos que, si bien las formas de disciplinamiento características del fordismo no han desaparecido completamente y tienen un papel relevante dentro de las organizaciones actuales, produciendo importantes procesos de normalización, las formas de subjetivación contemporáneas pueden llegar a ser más eficientes y complejas de

detectar, ya que apelan a la autorresponsabilización y a la iniciativa del propio empleado para intensificar los procesos de autosujeción. Hemos comprobado que la consultoría de selección de personal es paradigmática de estos procesos de transformación del control y de la normalización en el mundo del trabajo actualmente. De esta forma, consideramos importante la aportación de la sociología en el análisis del contexto y el proceso que convierten a la autonomía y la libertad en una sujeción autoimpuesta y desproblematizada, tal y como esta investigación ha tratado de revelar.

BIBLIOGRAFÍA:

Abal Medina, P. (2014): “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 13 (2), pp.7-18.

Accenture. (2020): Mujeres Accenture, Disponible en <https://www.accenture.com/ar-es/careers/mujeres>, [Consulta: 28 de marzo de 2020].

Ackroyd, T. y P. Thompson (2007): “Reina la calma en el frente de trabajo? Una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el Reino Unido”, en C.J. Fernández Rodríguez ed., *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid, Siglo XXI, pp. 207-234.

AEC (2017): Consultancy in Spain - The Industry in Figures 2017. (en línea). <https://www.consultoras.org/informe-anual-del-sector-aec/aec-annual-report-2017>, acceso 12 de julio de 2018.

Agamben, G. (2011): *Desnudez*, Barcelona, Anagrama, pp. 17-59.

Alonso, L. E. (1999): *Trabajo y ciudadanía: estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*, Madrid, Editorial Trotta, p. 85.

Alonso, L. E. (2001): “New myths and old practices: postmodern management discourse and the decline of fordist industrial relations”, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 7, (2), pp.268-288.

Alonso, L. E. (2007): *La crisis de la ciudadanía laboral*, Barcelona, Anthropos Editorial, p.68.

Alonso, L.E. (1998): *La mirada cualitativa en sociología*, Madrid, Fundamentos, pp. 20, 17,46,55, 72.

Alonso, L.E. y C. Fernández Rodríguez, (2009): “Usos del trabajo y formas de la gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria”, en E. Crespo, C. Prieto y A. Serrano, ed., *Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*, Madrid, Editorial Complutense-CIS, pp. 229-258.

Alonso, M (2016): “La consultoría en España. Consolidación y futuro”, *Boletín de Estudios Económicos*, 218, pp. 361-382.

Alvesson, M (1987): *Organization theories and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work*, Berlín, De Gruyter, p. 188.

Alvesson, M. (2001): “Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity”, *Human Relations*, 54, pp.863-886.

Alvesson, M. (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firm*, Nueva York, Oxford University Press.

Alviárez, L., Y. Guerreiro, y A. Sánchez (2008): “El giro lingüístico-epistemológico en la producción del conocimiento”, *Saber, Universidad de Oriente*, 20 (3), pp. 353-361.

Amigot Leache, P. y L. Martínez Sardoni (2013): “Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica”, *Universitas Psychologica*, 12 (4), 1073-1084.

Anastasio Ovejero, B. y J. Pastor Martín (2001): “La dialéctica saber/poder en Michel Foucault. Un instrumento de reflexión crítica sobre la escuela”, *Aula abierta*, 77, pp. 99-110.

Andersen, A. (1988): *A visión of Grandeur*, Chicago, Arthur Andersen and Co.

Arendt, H. (1993): *La condición humana*, Madrid, Paidós, pp.105-106.

Aron, R. (1980): *Las etapas del pensamiento sociológico II. Durkheim-Pareto-Weber*, Buenos Aires, Siglo Veinte.

Artiaga Leiras, A. (2015): *Producción política de los cuidados y de la dependencia: políticas públicas y experiencias de organización social de los cuidados*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Aubert, N. y V. de Gaulejac (1993): *El coste de la excelencia ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Barcelona, Paidós, p. 112.

Aubert, N. y V. Gaulejac (1993): *El coste de la excelencia*, Madrid, Paidós, p. 107.

Aurell, J. (2004): “Los efectos del giro lingüístico en la historiografía reciente”, *Revista de filología hispánica*, 20, pp. 1-16.

Baaij, M. G. (2013): *An Introduction to Management Consultancy*, Netherlands, Erasmus University Rotterdam.

Bauman, Z. (2000): *Liquid modernity*, Cambridge, Polity press.

Bauman, Z. (2000): *Trabajo consumismo y nuevos pobres*, Barcelona, Gedisa, p. 31.

Bauman, Z. (2001): *La sociedad individualizada*, Madrid, Cátedra, p. 61.

Bhagwati, J. (2007): *In Defense of Globalization*, USA, Oxford University Press.

Bilbao, A. (1993): “Hobbes y Smith: política, economía y orden social”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 61, pp. 127-144.

Bilbao, A. (1997): *El accidente de trabajo: entre lo negativo y lo irreformable*, Madrid, Siglo XXI, p. 229.

Bilbao, A. (2001): “La influencia de Newton sobre Smith”, *Política y Sociedad*, 37, pp. 7-20.

Blanco Prieto, A. (2007): *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, ESIC.

Bloomenkranz, S. (2012): *Charles Bedaux - Deciphering an Enigma*, Indiana, iUniverse.

Boltanski, L. y E. Chiapello (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal, pp. 42,119,446.

- Bourdieu, P. (1985): *¿Qué significa hablar?*, Madrid, AKAL.
- Bourdieu, P. (1999): *La miseria del mundo*, Madrid, Akal, p. 528.
- Bourdieu, P. (2000): *Poder, Derecho y Clases Sociales*, Bilbao, Desclée.
- Bourdieu, P. (2003): *El oficio del científico. Ciencia de la ciencia y reflexividad*, Barcelona, Anagrama.
- Bourdieu, P. (2006): *Argelia 60. Estructuras económicas y estructuras temporales*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Bourdieu, P. y L. Wacquant (1999): *Una invitación a la sociología reflexiva*, Buenos Aires, Siglo Veintiuno.
- Bourdieu, P., J.C. Chamboredon y J.C. Passeron (2002): *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Bowman, J. (1984): *Booz Allen and Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914-1984*, New York, Booz Allen and Hamilton.
- Byrne, CH. (2017): “Neoliberalism as an object of political analysis: an ideology, a mode of regulation or a governmentality?”, *Policy and Politics*, 45 (3), pp. 343-60.
- Cabrera Acosta, M. A. (2002): “Historia y teoría de la sociedad. Del giro culturalista al giro lingüístico, en: *Lecturas de la historia : nueve reflexiones sobre historia de la historiografía*”, en C. Forcadell Álvarez y I. Peiró Martín, ed., Zaragoza, Institución Fernando el católico, pp. 255-272.
- Cadar, O. y D. Badulescu (2015): *Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. A Literature Review*. Disponible en web: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/78871/1/MPRA_paper_78871.pdf [Consulta: 25 de septiembre de 2019].
- Calderón, J. A. y P. López Calle (2010): “Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales. La emergencia de nuevas formas de resistencia al trabajo”, *Estudios de la Fundación*, 24.
- Calderón, J.M. y V. Cohen (2016): “La resistencia. Una categoría de análisis plástica y heurística”, en A. Fernández, P. Ventrici, J. Calderón y J.S. Montes Cató, ed., *Resistencias sociales y formaciones sindicales en Argentina y Francia*, Buenos Aires, Ceil, pp. 103-121.
- Callejo Gallego, J. (2002): “Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación”, *Revista Española de Salud Pública*, 76 (5), pp. 409-422.
- Campione, D. (2007): *Leer a Gramsci. Vida y pensamiento*, Buenos Aires, Ediciones Continente.
- Canbäck, S. (1998): “The Logic of Management Consulting (part one)”, *Journal of Management Consulting*, 10, (2), pp. 3-11.
- Carrasco López, O. (2016): *Intensificación del trabajo y tensiones del reconocimiento: experiencias del estrés de trabajadores jóvenes en los sectores del telemarketing y la*

consultoría, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, pp. 60,155, 194,399, 554, 559.

Castel, R. (1997): *La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del asalariado*, Buenos Aires, Paidós, pp. 13,379.

Castel, R. (2008): *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?*, Buenos Aires, Manantial, pp. 40,43.

Castells, M. (1997): *La era de la información: economía, sociedad y cultura Volumen I La sociedad Red*, Madrid, Alianza Editorial, S. A.

Castillo, J. (1986): “¿El taylorismo hoy? Arqueología Industrial”, *Arbor*, 483, pp. 9-40.

Castillo, J.J. (1994): *El trabajo del sociólogo*, España, Editorial Complutense, p. 242.

Castillo, J.J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Editorial Tecnos.

Castillo, J.J. y I. Agulló. (2012): *Trabajo y vida en la sociedad de la información. Un distrito tecnológico en el norte de Madrid*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

Castillo, JJ. (2007): *En la jungla de lo social: Reflexiones y oficio de sociólogo*, Argentina, Miño y Dávila Editores.

Chalmers A. F (2000) *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?*, Madrid, Siglo XXI.

Chandler, JR, A. D. (1965): “The Railroads: Pioneers In Modern Corporate Management”, *Business History Review*, 39 (1), pp. 16-40.

Chomsky, N. (2005): *Sintáctica y semántica: En la gramática generativa*, Madrid, Siglo XXI.

Clark, G. (1994): “Factory Discipline”, *The Journal History*, 54, (1), pp. 128-163.

Clot, Y. (2009): *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y vida*, Madrid, Modus Laborandi.

Coller, X. (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, Madrid, Siglo XXI.

Conde Gutiérrez del Álamo, F. (2009): *Análisis sociológico del sistema de discursos*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 17,30.

Connor, R., D. Connor y Davidson J. (1990): *Marketing your Consulting and professional services*, Nueva York, John Wiley.

Coriat, B. (1982): *El taller y el cronómetro*, Madrid, Siglo XXI, pp. 20,23,44.

Coriat, B. (1993): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Madrid, Siglo XXI, pp. 93.

Crespo Suárez, E. y A. Serrano Pascual (2010): “Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: La psicologización política del trabajo”, en A. Ovejero y J. Ramos ed., *Psicología social crítica*, Madrid, Biblioteca Nueva, pp. 246-263.

Crespo, E. y A. Serrano (2013): “Las paradojas de las políticas de empleo europeas: de la justicia a la terapia”, *Universitas Psychologica*, 12 (4), pp. 1111-1124.

Cruz, M.A., M. J. Rivas y M. Cornejo (2012): Conocimiento situado y el problema de la subjetividad del investigador/a, *Cinta Moebio*, 45, pp. 253-274.

David, R.J. (2012): “Institutional change and the growth of strategy consulting in the United States”, en M. Kipping, y T. Clark, ed., *The Oxford Handbook of management consulting*, UK, Oxford University Press, pp. 71-92.

De la Fuente García, M. (2001-2002): “El análisis crítico del discurso: una nueva perspectiva”, *Contextos*, XIX-XX, 37-40, pp. 407-414.

De Santiago, L. (2000): *H.G. Gadamer: El lenguaje como comprensión del mundo*, Signos de Rotación, Diario La Verdad.

Denzin, N. K. y Y. Lincoln (1994): *Handbook of Qualitative Research*, California: Sage, Thousand Oaks.

Diez Rodríguez, F. (2014): *Homo Faber Historia intelectual del trabajo, 1675-1945*, Madrid, Siglo XXI.

Digitaltrends (2017): *Uber demanda a la ciudad de Seattle*. Disponible en <https://es.digitaltrends.com/autos/uber-demanda-seattle/>. [Consulta: 20 de julio de 2018].

Digitaltrends (2017): *Uber demanda a la ciudad de Seattle*. Disponible en <https://es.digitaltrends.com/autos/uber-demanda-seattle/>. [Consulta: 20 de julio de 2018].

Drahokoupil, J. (2015): *The Outsourcing Challenge: Organizing Workers Across Fragmented Production Networks*, Brussels, European Trade Union Institute.

Drahokoupil, J. (2019): “Outsourcing, Offshoring and the Deconstruction of Employment: New and Old Challenges”, en A. Serrano Pascual y M. Jepsen, ed., *The deconstruction of employment as a political question: employment as a floating signifier*, New York, Palgrave.

Du gay, P. (1995): *Consumption an identity at work*, Londres, Sage Publications.

Durkheim, E. (1985): *La división social del trabajo*, Barcelona, Planeta-De Agostini.

Economistas.es (2019): Diferencia entre el PIB nominal y el real. Disponible en <https://economistas.es/diferencia-pib-nominal-real/#:~:text=El%20PIB%20nominal%20es%20el,dicha%20producci%C3%B3n%20a%20precios%20constantes>, [Consulta: 18 de marzo de 2020].

El economista, (2019): La OIT dice que el trabajo "no es una mercancía" y pide a gobiernos, empresas y empleados asumir su responsabilidad. Disponible en La OIT dice

que el trabajo "no es una mercancía" y pide a gobiernos, empresas y empleados asumir su responsabilidad (eleconomista.es) [Consulta: 20 de mayo de 2020].

El país (2018): *Deliveroo da una oportunidad a los descolgados de la digitalización*. Disponible en [“Deliveroo da una oportunidad a los descolgados de la digitalización” | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#) [Consulta: 20 de julio de 2018].

El país (2018): *Uber amenaza con dejar de operar en Quebec por la imposición de nuevas normas*. Disponible en <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/uber-amenaza-dejar-operar-quebec-imposicion-nuevas-normas.html> [Consulta: 22 de julio de 2018].

El plural (2019): Díaz Ayuso: "Hay quien desea un empleo basura" La candidata del PP en Madrid ve "ofensivo" hablar de la precariedad laboral. Disponible en [Díaz Ayuso: "Hay quien desea un empleo basura" \(elplural.com\)](#), [Consulta el 10/05 2020].

Ema López, J. E. y J. Sandoval Moya. (2003): “Mirada Caleidoscópica al construccionismo social”, *Política y Sociedad*, 40, (1), pp. 05-14.

Escohotado, A. (2013): *Los enemigos del comercio II: Una historia moral de la propiedad*, Barcelona, Espasa Forum.

Expansión. (2018): Más de 14.000 puestos disponibles. Disponible en <https://www.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2018/04/27/5ae33c73268e3ed8458b4587.html>, [Consulta: 28 de marzo de 2020].

Nietzsche, F. (1990): *Sobre Verdad y Mentira en Sentido Extramoral*, Madrid, Tecnos, p. 25.

Factory Discipline→Econ 110B, Spring 1999, p. 12.

Fairclough, F. (2008): “El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: las universidades”, *Discurso y sociedad*, 2, pp. 170-185.

Fairclough, N. y, R. Wodak (2000): “Análisis crítico del discurso”, en T.A Van Dijk, ed., *Estudios sobre el discurso. Una introducción multidisciplinaria*, Vol. II, Barcelona, Gedisa, pp. 367-404.

Fernández Liria, C. (2007): *Sin vigilancia y sin castigo: una discusión con Michel Foucault*, Madrid, Libertarias.

Fernández López, J. (2006): *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, Madrid, Pearson Prentice Hall.

Fernández Rodríguez, C. J. (2007): *El discurso del Management: tiempo y narración*, Madrid, CIS, p.133.

Fernández Rodríguez, C. J. (2007): *El discurso del Management: tiempo y narración*, Madrid, CIS, p. 149.

Finchman, R. y T. Clark, (2002): "Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting", en T. Clark y R. Finchman, ed., *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Oxford, Blackwell, 1-18.

Flick, U. (2004): *Introducción a la investigación cualitativa*, Madrid, Morata.

Foucault, M (2008): *las tecnologías del yo*, Barcelona, Paidós p. 139

Foucault, M. (1972): *The Archaeology of Knowledge and the Discourse on Language*, New York, Pantheon Books.

Foucault, M. (1984): *Vigilar y castigar*, Madrid, Siglo XXI.

Foucault, M. (1985): "¿Qué es la ilustración?", en J. Varela. y F. Álvarez-Uriá, ed., *Saber y verdad*, Madrid, La Piqueta, pp. 16,128.

Foucault, M. (1986): *Historia de la sexualidad. Volumen I. La Voluntad del saber*, Madrid, Siglo XXI, pp. 148, 95,93,100.

Foucault, M. (1987): *Hermenéutica del sujeto*, Madrid, La piqueta.

Foucault, M. (1988): "El sujeto y el poder", *Revista Mexicana de Sociología*, 50 (3), pp. 3-20.

Foucault, M. (1999): *Estética, ética y hermenéutica. Obras Esenciales Volumen III*. Barcelona, Paidós, pp. 219,243,246.

Foucault, M. (2001): "Sobre la genealogía de la ética", en H. Dreyfus y P. Rabinows, ed., M. Foucault, *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Buenos Aires, Nueva visión. pp. 261-286.

Foucault, M. (2005): *La hermenéutica del sujeto, Curso en el Collège de France (1977-1978)*, Madrid, Akal.

Foucault, M. (2006): *Seguridad, territorio, población. Curso en el Collège de France (1977-1978)*, Buenos Aires, Fondo de cultura económica, p. 15, 136.

Foucault, M. (2007): *Nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires, Fondo de cultura económica, p. 149.

Foucault, M. (2008): *El orden del discurso*, Buenos Aires, Fabula Tusquets,

Frade, C. (2007): "Gobernar a otros y gobernarse así mismo según la razón política liberal", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 119, (7), pp. 35-63.

Fraser, N. (1989): *Unruly practices: Power, discourse and gender in contemporary social theory*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

Fressard, O. (2006): "El concepto de imaginario o la potencia de inventar de los pueblos", *Revista Transversales*, 2.

Fundación Consejo España-India (2014): Narendra Modi presenta la campaña 'Make in India'. Disponible en Narendra Modi presenta la campaña 'Make in India' | Fundación Consejo España India (spain-india.org), [Consulta: 7 de Febrero de 2020].

Galal, K., A. Richter. y V. Wendlandt (2012): "It Consulting And Outsourcing Firms: Evolution, Business Models, And Future Prospects", en M. Kipping y T. Clark, ed., *The Oxford Handbook of management consulting*, UK, Oxford University Press, pp. 117-136.

Gallière, S. (2020): "When food-delivery platform workers consent to algorithmic management: a Foucauldian perspective", *New Technology Work and Employment*, 35 (3), pp. 357-370.

García Selgas, F. J. (2008): "Epistemología Ciborg: de la representación a la articulación", en I. Sádaba Rodríguez, y A. J. Gordo López, ed., *Cultura digital y movimientos sociales*, Madrid, La Catarata, pp. 149-172.

Gaudemar, J. P. (1991): *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Trotta editorial, Madrid, pp. 50/51.

Giddens, A. (1995): *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*, Barcelona, Península.

Giddens, A. (2007): *Sociología*, Madrid, Alianza, p. 25.

Giddens, A., U. Beck, y S. Lash (2008): *Modernización reflexiva: política, tradición y estética en el orden social moderno*, Madrid, Alianza Editorial.

Gill, R. (2014): "Unspeakable Inequalities: Post Feminism, Entreprenurial, Subjectivity, and the repudiation among Cultural Workers", *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 21, (4), pp. 509-528.

Giner, S., E. Lamo y C. Torres (1998): *Diccionario de sociología*, Madrid, Alianza Editorial, p. 215.

Giraldo Díaz, R. (2006): "Poder y resistencia en Michel Foucault", *Tabula Rasa*, 4, pp. 103-122.

Giroux, H. (1992): *Teoría y Resistencia en Educación*, Argentina, Siglo XXI.

Glückler, J y T. Armbrüster. (2003): "Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation", *Organization Studies*, 24 (2), pp. 269-297.

Gold, R. L. (1958): Roles in sociological field observations, *Social Forces*, Oxford, Oxford University Press, pp. 217-223.

Gómez Gómez, J. (2012): "La nueva Historia: una herencia del pasado", *Revistas de Clases historia*, 316, pp. 1-10.

Gramsci, A. (1978): *Antología*, México, Siglo XXI, p. 255.

Guber, R. (2001): *La etnografía, método, campo y reflexividad*, Bogotá, Norma, p. 56

Guilló Girard, C.I. (2018): El sentido de ser víctima y la víctima como sentido: tecnologías de enunciación de la violencia de género, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, pp.108,116,221.

Guttman, D. y B. Willner, (1976): *The Shadow Government*, New York, Pantheon.

Hamilton, D. (1994): "Traditions, preferences and postures in in applied qualitative research", en N. K. Denzin y Y. Lincoln ed., *Handbook of Qualitative Research*, California: Sage, Thousand Oaks, pp. 60-69.

Han-Chul, B. (2013): *La sociedad de la transparencia*, Barcelona, Herder Editorial.

Han-Chul, B. (2014): *Psicopolítica*, Barcelona, Herder, S.L.

Han-Chul, B. (2017): *La expulsión de lo distinto: Percepción y comunicación en la sociedad actual*, Barcelona, Herder, S.L.

Haraway, D. J. (1995): *Ciencia, Cyborgs y mujeres. La reinvención de la naturaleza*, Madrid, Catedra, p. 329.

Harvey, D. (2007): *A brief History of neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, p.160.

Hayek, F. (1995): *Camino de servidumbre*, Madrid, Alianza Editorial S.A.

Hernández Sanchez, G. (2012): "Historia Social frente a Historia Tradicional ¿Una cuestión de Moda?", *Ab Initio*, 5, pp. 81-94.

Hidgon, H. (1969): *The Business Healers*, Nueva York, Randome House, p. 306.

Hobbes, T. (2017): *Leviatán: La materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, Barcelona, Create Space Independent Publishing Platform.

Holm-Detlev, K. y A. Martín (2005): *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta.

Hyman, R. (1981): *Relaciones industriales: una introducción marxista*, Madrid, H. Blume Ediciones.

Ibáñez, J. (1979): *Mas allá de la sociología. El grupo de discusión: Teoría y crítica*, Madrid, Siglo Veintiuno.

Ibáñez, T. (2003): "La construcción social del socioconstruccionismo: retrospectiva y perspectivas", *Política y Sociedad*, 40, (1), pp. 155-160.

Judith Butler (2001: *Mecanismos psíquicos del poder: Teorías sobre la sujeción*, Madrid, Catedra ediciones.

Kawulich, B.B. (2005): "La observación participante como método de recolección de datos", *Forum Qualitative Social Research*, 6, (2), pp. 1.23.

Khun, T. S. (2004): *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.

Kilvits, K. y A. Purju (2005): “Structure of Public Governance Institutions and Their Impact on Delocalisation of Labour-Intensive Industries”, Working Papers 130, *Tallinn School of Economics and Business Administration*, pp. 21-53.

Kipping, M. (1999): “American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships”, *Business History Review*, 73 (2), pp. 190-220.

Kipping, M. y I. Kirkpatrick (2005): *The Development of the Management Consultancy Business: A Co-evolution Perspective*, paper for the 4th Critical Management Studies Conference, Cambridge, p. 23.

Kipping, M. y T. Clark (2012): *The Oxford Handbook of management consulting*, UK, Oxford University Press.

Kubr, M. (2002): *Management Consulting: A guide to the profesión*, Geneva, International Labour Office, p. 1.

La Vanguardia (2016): *Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado*. Disponible en [Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado \(lavanguardia.com\)](http://lavanguardia.com), [Consulta: 25 de noviembre de 2019].

Laclau, E. (2005): *La razón populista*, Madrid, Fondo de cultura.

Lahera, A. (2004): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Madrid, La Catarata, pp. 25,38.

Larner, W. (2000): “Neo-liberalism: Policy, Ideology, Gubernmentality”. *Studies in Political Economy*, 63, pp. 5-25.

Laval, Ch. y P. Dardot (2013): *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona, Gedisa.

Laval, Ch. y P. Dardot (2014): *El neoliberalismo es una forma de vida, no sólo una ideología o una política económica*. Disponible en https://www.eldiario.es/interferencias/neoliberalismo-ideologia-politica-economica-forma_6_312228808.html. [Consulta: 15 de mayo de 2018], p.3.

Linhart, D. (2013): “La emergencia de una precariedad subjetiva en los asalariados estables” en B. Tejerina, y B. Cavia, ed., *Crisis y precariedad vital: trabajo, prácticas sociales y modos de vida en Francia y España*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 67-85.

Lizcano Fernández, E. (2006): *Metáforas que nos piensan sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*, Madrid, Traficantes de sueños, p.12.

Santamaría López, E. (2011): *Trayectorias laborales en los márgenes del empleo: políticas subjetividades y experiencias de jóvenes en la precariedad laboral*, Vitoria-Gasteiz, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

- Lozano González, M. G. y D. A. Sicerone (2018): “El cognitariado en el marco de la gubernamentalidad neoliberal”, *Quórum Académico*, 15, (2), pp. 28-40.
- Luengo Escalonilla, F. (2010): “Las deslocalizaciones industriales. Una visión desde la economía crítica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28, (1), pp. 87-130.
- Maravelias, C. (2007): “Freedom at work in the Age of Post-bureaucratic Organization”. *Ephemerá*, 7, (4), 555-574.
- Marshall, C. y B. Rossman Gretchen. (1989): *Designing qualitative research*, Newbury Park, California: Sage, p.79.
- Martín Criado, E. (1998): “Los decires y los haceres”, *Papers: Revista de Sociología*, 56, pp. 57-71.
- Martín Criado, E. (2014): “Mentiras, inconsistencias y ambivalencias. Teoría de la acción y análisis del discurso”, *Revista Internacional de Sociología*, 72, pp.115-138.
- Martínez Miguélez, M (2007): *La Investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico*, México, Trillas.
- Martínez Sordoni, L. (2016): *El discurso europeo sobre el emprendimiento: Políticas públicas, trabajo y subjetividad en el marco de la gobernanza económica europea*, Tesis doctoral de la Universidad Política de Navarra, Navarra, p.23.
- Martuccelli, D. y J. Santiago (2018): *El desafío sociológico hoy. Individuo y retos sociales*, Madrid, Centro de investigaciones sociológicas, p.18.
- Marx K. y F. Engels (1974): *Obras Escogidas en tres tomos*, Moscú, Progreso.
- Marx, K. (1946): *El capital, crítica de la economía política, Volumen 1*, FCE, México, p. 351.
- Marx, K. (1975): *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Marx, K. y F. Engels (1966): *Escritos económicos varios*, México, editorial Grijalbo, p. 288.
- McDougal S. M. y Greenwood, R. (2012): “Cuckoo in the Nest? the Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms”, en M. Kipping, y T. Clark, *The Oxford Handbook of management consulting*, UK, Oxford University Press, pp. 93-115.
- Mckenna, C. (1995): “The Origins of Modern Management Consulting”, *Business and Economic History*, 24 (1), pp. 51-58.
- Mckenna, C.D. (2006): *The world’s Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, New York, Cambridge University Press.
- Mckenna, C.D. (2008): “Give professionalisation a chance! Why management consulting may yet become a full profesión”, en D. Muzio, S. Ackroyd y J. F. Chanlat, ed., *Redirections in the study of expert labor*, Basingstoke, Palgrave.

- Méda, D. (1995): *El trabajo, un valor en peligro de extinción*, París, Gedisa.
- Melossi, D. y M. Pavarini (1980): *Cárcel y Fabrica: los orígenes del sistema penitenciario*, Colombia, Siglo XXI.
- Míguez, P. (2008): “Las transformaciones recientes de los procesos de trabajo: desde la automatización hasta la revolución informática”, *Trabajo y Sociedad*, 10 (11), pp. 1-20.
- Mills, C. W. (2000): *The Sociological Imagination*, USA, Oxford University Press.
- Moisander, J. y C. Grob y Eräranta, K. (2018): “Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners”, *Human Relations*, 71, (3), pp. 375-398.
- Montenegro, M. y J. Pujol (2008): “Derivas y actuaciones. Aproximaciones metodológicas”, en A. Gordo López y A. Serrano Pascual, ed., *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*, Madrid, Pearson Educación, S.A.
- Montoya Melgar, A. (2017): *Derecho del trabajo*, Madrid, Tecnos, p. 32.
- Moruno, J. (2015): *La fábrica del emprendedor. Trabajo y política en la empresa mundo*. Madrid, Akal.
- Moruno, J. (2018): *No tengo tiempo: geografías de la precariedad*, Madrid, Akal, p. 41.
- Muñoz Casado, M.I. (2017): “El humor desde las ciencias sociales. El humor como herramienta de resistencia en movimientos sociales”. El caso del 15M”, *periferia*, 22 (1).
- Musetta, P. (2009): “Foucault y los anglofoucaultianos: Una reseña del Estado y la gubernamentalidad”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LI (205), pp. 37-55.
- Nelson, D. (1980): *Frederick W, Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin Press.
- Nietzsche, F. (2004): *La gaya ciencia*, Madrid, Edimat Libros.
- Nolan, R. y L. Bennis (2002): “Information Technology Consulting”, *Harvard Business School*, Working Paper, 03 (69).
- Noroeste Madrid. (2017): *Josef Ajram recorrerá 700 km en bicicleta para entregar el pedido más desafiante de Deliveroo*. Disponible en <https://www.noroestemadrid.com/2017/10/josef-ajram-recorrera-700-km-en-bicicleta-para-entregar-el-pedido-mas-desafiante-de-deliveroo/>. [Consulta: 12 de julio de 2018].
- O'Mahoney, J. y C. Markham. (2013): *Management Consultancy*, Oxford, Oxford University Press.
- Offe C. (2019): *Contradictions of the Welfare State (Studies in Contemporary German Social Thought)*, London and New York, Routledge Library Solutions.
- Offe, C. (1992): *La sociedad del trabajo: Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid, Alianza Editorial.

- Ortí, A. (2014): “Encuestación cualitativa y praxis socioinstitucional: de la configuración de subjetividades sociales» a la de «discursos virtuales”, *Arxius de Ciències Socials*, 31 pp. 27-56.
- Peck, J. (2010): *Constructions of Neoliberal Reason*, Oxford, Oxford University Press.
- Pérez Zapata, O. (2015): *Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, p. 2-113,2-118.
- Petit, V. (2005): “La gouvernementalité managériale”, *Études de communication*, 28, pp. 31-44.
- Pinchot, G. III (1985): *Intrapreneuring*, New York, Harper and Row.
- Polanyi, K. (1989): *La gran transformación*, Madrid, La piqueta.
- Pollard, S. (1963): “Factory Discipline in the Industrial Revolution”, *The Economic History Review, New Series*, 16, (2), pp. 254-271.
- Postman, N. (1994): *The disappearance of childhood*, New York, Vintange books, pp. 24,23.
- Preciado, B. (2008): *Testo Yonqui*, Madrid, Espasa Calpe.
- Prieto, C. (2000): “Trabajo y orden social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis)”, *Política y Sociedad*, 34, pp. 19-32.
- Prieto, C. (2007): “Del estudio del empleo como norma social al de la sociedad como orden social”, *Papeles del CEIC*, 1.
- Prieto, C. y I. Aler Gay (2015): *Trabajo, Cuidados, tiempo libre y relaciones de género en la sociedad española*, Madrid, Ediciones Cinia.
- Pujol, J. (1999): “Deconstructing and reconstructing: Producing a Reading on Human Reproductive Technologies”, en C. Wilig, ed., *Applied Discourse Analysis. Social and Psychological Intervention*, London, Open University Press, pp. 87-109.
- QAEC. (2019): Asociación española para la calidad. Disponible en [AEC - 2019](#), [Consulta: 18 de marzo de 2020].
- Rebughini, P. (2014): Subject, Subjetivity, Subjetivation, *Sociopedia.isa*, recuperado el 05/07/2020 [Dialnet-AVulnerableGenerationYouthAgencyFacingWorkPrecario-6883039.pdf](#)
- Rendueles, C. (2015): *Capitalismo canalla. Una historia personal del capitalismo a través de la literatura*, Barcelona, Seix Barral, pp. 18,48.
- Restrepo, E. (2008): “Cuestiones de método. Eventualización y problematización en Foucault”, *Tabula Rasa*, 8, pp. 111-132.

Revilla Castro, J. C. y F. J. Tovar (2011): “El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 135, pp. 47-68.

Riera, J. y T. Solar (2017): *Impulso - Las 5 palancas para activar el intraemprendimiento*, Madrid, LID Editorial Empresarial.

Riesco Sanz A. (2019): “Self-employment and the transformation of Employment Relationships in Europe”, en A. Serrano Pascual y M. Jepsen ed., *The decostruction of employment question: employment as a floating signifier*, New York, Palgrave, pp. 149-178.

Riesco Sanz, A. (2016): “Trabajo, independencia y subordinación. La regulación del trabajo autónomo en España”, *Revista Internacional de sociología*, 74 (1), pp. 1-13.

Riesco-Sanz, A. (2012): “Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas. Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo”, *Lan Harremanak*, 27, pp. 134-148.

Rivo López, E. (1999): “Externalización más allá de la subcontratación”, en J. C. Ayala Calvo, ed., *La gestión de la diversidad Vol. 2*, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), pp. 725-730.

Robbins, L. (1944): *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*, México, FCE, p. 23.

Romanos, E. (2016): “No es una crisis es que ya no te quiero. Humor y protesta en el movimiento 15M”, *Revista Internacional de Sociología*, 74 (3).

Romero-Pérez, J.E. (2003): “La externalización de actividades laborales (outsourcing)”, *Revista de Ciencias Jurídicas*, 102, pp. 119-142.

Rose, N. (1997): “El gobierno en las democracias liberales “avanzadas”, del liberalismo al neoliberalismo”, *Cuadernos de crítica de la cultura*, 29, pp. 25-40.

Rose, N. (1999): *Governing the soul: The sharing of the private self*, London, Free Association Books, pp. 56,57,59,64,71,99.

Rose, N., P. O’ Malley y M. Valverde (2006): “Gubernamentalidad”, *Annual Review of Law and Social Science*, 6, pp. 83-104.

RRHHdigital.com. (2017): *Josef Ajram pedalea más de 24 horas para entregar el pedido más extremo de Deliveroo*. Disponible en [Josef Ajram pedalea más de 24 horas para entregar el pedido más extremo de Deliveroo \(rrhhdigital.com\)](https://rrhhdigital.com/josef-ajram-pedalea-mas-de-24-horas-para-entregar-el-pedido-mas-extremo-de-deliveroo/), [Consulta: 12 de julio de 2018].

Ruef, M. (2002): “At the interstices of Organizations: The Expansion of the Management Consulting Profession, 1993-1997”, en K. Sahlin-Andersson y L. Engwall ed., *The expansión of Management Knowledge*, Stanford, Standfor University Press, pp. 3-32.

Ruiz Ruiz, J. (2009): “Análisis sociológico del discursos: métodos y lógicas”, *Forum Qualitative Social Research*, 10, (2) pp.1-32.

Sánchez Jiménez, V. (2019): “The decline of the worker as Collective Subject”, en A. Serrano Pascual y M. Jepsen ed., *The decostruction of employment question: employment as a floating signifier*, New York, Palgrave, pp. 107-127.

Sanguineti Raymond, W. 2006): “Descentralización productiva, subcontratación y calidad del empleo: ¿términos incompatibles?”, *Revista de derecho social*, 36, pp. 01-30.

Santos Ortega, A. (2014): “La política en manos de los empresarios: el imparable ascenso de la ideología del emprendedor”, *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 127, pp. 29-43.

Santos Ortega, A. y D. Muñoz-Rodríguez (2018): “¿Qué es esa cosa llamada intraemprendedor? Gestión del trabajo en el capitalismo cognitivo y concepciones emprendedoras”, *Cuadernos de relaciones laborales*, 36 (2) pp. 285-303.

Santos Ortega, A., A. Serrano Pascual y E. Borges (2021): “El dispositivo emprendedor: Interpelación ética y producción de nuevos sujetos del trabajo”, *Revista Española de Sociología*, 30, pp. 1-17.

Scavino, D. (2000): *La filosofía actual. Pensar sin certezas*, Buenos Aires, Paidós, p. 29.

Schensul, S. L., J. J. Schensul, y M.D. Le Compte (1999): *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires*, Walnut Creek, Calif: AltaMira Press.

Schumpeter, A. J. (1996): *Capitalismo socialismo y democracia*, Barcelona, Folio.

Scott C. J. (2000): *Los dominados y el arte de la resistencia, discursos ocultos*, México D.F., Era, pp. 50,149.

Sennet, R. (2006): *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, p. 26.

Sennett, R. (1998): *The corrosión of Character: the personal consequences of work in the new capitalism*, New York, Norton.

Serrano Pascual A. y C. Fernández Rodríguez (2018): “De la metáfora del mercado a la sinécdoque del emprendedor: la reconfiguración política del modelo referencial de trabajador”. *Cuadernos de relaciones laborales*, 36 (2), pp. 207-224.

Serrano Pascual, A. (2016): “Colonización política de los imaginarios del trabajo la invención paradójica del Emprendedor”, en E. Gil Calvo, ed., *Sociólogos contra el economicismo*, Madrid, La Catarata, pp. 110-128.

Serrano Pascual, A. y A. J. Gordo López (2008): *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*, Madrid, Pearson.

Serrano Pascual, A. y M. Jepsen (2019): *The deconstruction of employment as a political question: employment as a floating signifier*, New York, Palgrave.

Serrano, AR. (2009): Tipos de representatividad, apuntes. Disponible en: <http://myslide.es/documents/tipos-de-representatividad-araceli-serrano-200'.html> (Consultado el 17/03/2021)

- Smith, A. (2011): *La riqueza de las naciones*, Alianza Editorial, Madrid.
- Standing, G. (2011): *The precariat: the new dangerous class*, London, Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2020): *Battling eight giants: basic income now*, Londres, I.B. Tauris.
- Stubbs, M. (1983): *Discourse Analysis: The Sociolinguistic Analysis of Natural Language*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Supiot, A. (1997): “Informe francés”, en A. Marzal ed., *Crisis del estado de bienestar y derecho social*, Barcelona, ESADE, pp.19-27.
- Tanguy, L. (2001): “De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias”, en J.C. Neffa y T. E. de la Garza, ed., *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*, Buenos Aires, CLACSO, pp. 11-128
- Thompson, E.P. (2012): *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Madrid, Capitán swing S.L.
- Thompson, E. P. (1967): “Time, work-discipline and industrial capitalism”, *Past & Present*, 38, pp. 56-97.
- Thompson, E.P. (1989): *La formación histórica de la clase obrera en Inglaterra, Volumen 2*, Barcelona, Vintage Books.
- Torres Carrillo, A. (2009): “Acción Colectiva y Subjetividad”, *Folios, Segunda época*, 30, pp. 51-74.
- Tovar Martínez, F.J. (2014): *El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, p. 52.
- Toyama Miyagusuku, J. (2015): *El derecho individual del trabajo en el Perú: un enfoque teórico-práctico*, Perú, Gaceta jurídica.
- Valdés, Dal-re F. (2002): “Descentralización productiva y desorganización del derecho del trabajo”, *Revista de ciencias sociales*, 168-169, pp. 71-88.
- Valdés, Dal-re F. (2002): “La externalización de actividades laborales: un fenómeno complejo”, en A. Pedrajas Moreno, *La externalización de actividades laborales (outsourcing): una visión interdisciplinar*, Valladolid, Lex Nova, p. 50.
- Vallés Martínez, M. (1999): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid, Síntesis.
- Van Dijk, T.A. (2008): “El estudio del discurso”, en T.A. Van Dijk, ed., *El discurso como estructura y proceso. Estudios sobre el discurso I. Una introducción multidisciplinaria*, Barcelona, Gedisa.
- Van Dijk, T.A. (2016): “Análisis Crítico del Discurso”, *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 30, pp. 203-222.

Veblen, Thorstein (2016): *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, Almería, Dogma.

Vega, J. M. (2016): *Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu start-up*, Barcelona, Libros de cabecera.

Vejar, D.J. (2016): “Precariedad laboral y gubernamentalidad. Un diálogo desde los dispositivos disciplinares en el espacio de la acción sindical”, en I. Pincheira, I. F. Soto, L. Follegati, D. Sanhueza, H. Sir, ed., *Máquinas del saber, mecanismos del poder, prácticas de subjetivación*, Chile, Escapate.

Veyne, P. (2014): *Foucault. Pensamiento y Vida*, Barcelona, Paidós.

Vidich, A.J. y S.M. Lyman (1994): “Qualitative Methods their history in sociology and anthropology”, en N. K. Denzin, y Y. Lincoln, ed, *Handbook of Qualitative Research*, California: Sage, Thousand Oaks, pp. 23-59.

Villegas Cayón, J. (1968): *Las leyes antitrust de los Estados Unidos de América contra los monopolios y la prácticas restrictivas de la competencia*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, p. 5.

Viniegra Velázquez, L. (2014): “El reduccionismo científico y el control de las conciencias”, *Boletín médico del Hospital Infantil de México*, 71 (5), pp. 321-328.

Wacquant, L. (2005): “Adentrarse en el campo con Bourdieu”, *Magreb: Dos orillas*, Minerva, 20, *Círculo de bellas artes de Madrid Casa Europa*, pp. 49-58.

Wacquant, L. (2012): “El matrimonio entre el Workfare y el Prisonfare en el siglo XXI”, *Astrolabio*, 9, pp. 1-22.

Waqcant, L. (2004): *Las cárceles de la miseria*, Buenos Aires, Manantial.

Warhurst, C. (2012): *Are bad job inevitable? Trends, Determinants and Responses to Job Quality in the Twenty-First Century*, Critical Perspectives on Work and Employment, London, Palgrave.

Weber, M. (1998): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Albor Libros, p. 67.

Wilfredo Sanguinetti, R. (2006): “Descentralización productiva, subcontratación y calidad del empleo: ¿términos incompatibles?”, *Revista de Derecho Social*, 36, pp. 219-258.

William, H. S. (1990): “How Classes Are Made: Critical Reflections on E. P. Thompson’s Theory of Working-Class Formation”, en J. K. Harvey y K. McClelland, ed., *E. P. Thompson Critical Debates*, Oxford, Basil Blackwell.

Wodak, R. y Meyer, M. (2003): *Métodos de análisis crítico del discurso*, Barcelona, Gedisa.

Wright, C. (2000): “From shopfloor to boardroom The Historical Evolution of Australian Management Consulting, 1940 to 1980”, *Business History*, 42 (1), pp. 86-106.

ANEXO:

Anexo: Selección de imágenes vinculadas con el mundo de la consultoría especializado en selección de personal

Ilustración 1. Dibujo cómico sobre las paradojas que tiene que enfrentar el consultor de selección de personal:



Fuente: [candidates chasing feedback spiderman recruiter](#) - Búsqueda [de](#) Google. Banco de imágenes de Google.

Ilustración 2. Imagen cómica sobre la presión y el estrés que tiene que enfrentar el consultor de selección de personal:



Fuente: [recruiter kenny](#) - Búsqueda [de](#) Google. Banco de imágenes de Google.

Ilustración 3. Ejercicio para desarrollar una mayor confianza entre los compañeros:



Fuente: Amazonia Team Factory, 2017. Banco de imágenes de Google.

Ilustración 4. Ejercicio de bajada de río para potenciar el trabajo en equipo:



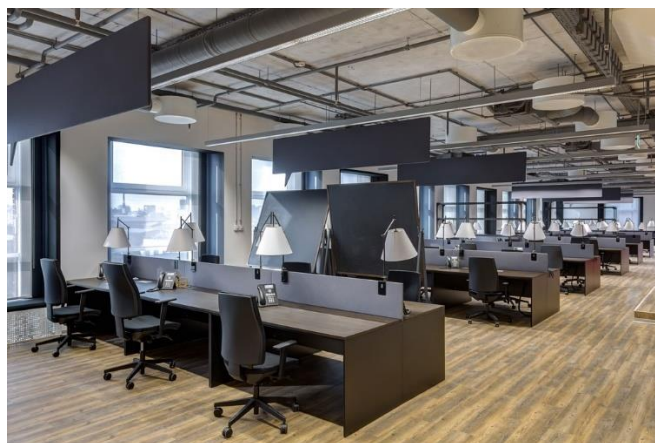
Fuente: Amazonia Team Factory, 2017.

Ilustración 5: Oficina distribuida espacialmente según los principios del *open space*:



Fuente: El trabajo en oficinas *open space* - PrevenControl.

Ilustración 6: Oficina distribuida espacialmente según los principios del *open space*



Fuente: La revolución del *open space* y su impacto en el mercado de oficinas
(busquetsgalvez.com)

Ilustración 7: Paradojas imposibles

FOR THE NEXT GAME YOU MUST
FIND CANDIDATES AND ARRANGE 10
INTERVIEWS WITH YOUR CLIENTS



Fuente: [recruiter kenny - Búsqueda de Google](#). Banco de imágenes de Google.

Ilustración 8: La dificultad de conciliar tu vida personal con la profesional como consultor de selección de personal:



Ilustración 9: El estrés y el cansancio ligado a profesión de consultor especialista en selección de personal:



Ilustración 10: Las consecuencias negativas del trabajo a éxito:



Fuente: Recruiter Kenny (@recruiterkenny) • Fotos y videos de Instagram. Banco de imágenes de Google.