



## *Engagement* y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: «Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces»

Oscar Pérez Zapata <sup>1</sup> Gloria Álvarez Hernández <sup>2</sup> y Cecilia Castaño Collado <sup>3</sup>

Recibido: 29-03-2016 / Aceptado: 10-05-2017

**Resumen.** El *engagement* en el trabajo se ha convertido en el nuevo *one-best-way* organizativo: pasión y esfuerzo discrecional que garantizaría productividad para los empleadores y bienestar para los empleados. Este es el renovado planteamiento de los discursos del *management* que justifica nuestro objetivo general de profundizar en las potenciales contradicciones del *engagement* en el trabajo. El artículo se apoya en trabajo de campo cualitativo realizado en la subsidiaria española de una multinacional americana líder del sector TIC, donde la dedicación al trabajo y la pasión estructuran los discursos de los profesionales y mandos entrevistados. La pasión emerge como una característica esencial de una dedicación al trabajo que se justifica como el resultado de decisiones personales y voluntarias, pese a sus riesgos en la conciliación y en la salud y otras contradicciones de los entrevistados que describimos en términos de *doublethink*. Sin embargo, un análisis crítico del discurso sugiere que la pasión, más que una opción voluntaria y/o un fin en sí mismo, parece emerger como una insidiosa obligación, un medio para sostener la intensificación del trabajo. Sugerimos la emergencia de una sofisticación de los mecanismos de control normativos/culturales, en línea con lo que la literatura internacional denomina mecanismos neo-normativos, que, como sus antecesores, se apoyan en procesos de subjetivación que actúan a nivel identitario. Los resultados apoyan la creciente (*con*)fusión para evaluar el origen interno/externo de las exigencias y el control asociado al llamado trabajo del conocimiento, en sintonía con dinámicas sociales de empresarización, activación y autogestión más amplias.

**Palabras clave:** *engagement*; intensificación del trabajo; estrés laboral; *critical management studies*; pasión; subjetivación; identidad; control; exigencias; demandas.

## [en] Engagement and/or Work Intensification, Choice and/or Obligation?: "If you don't do what you love, you have to love what you do"

**Abstract.** A high employee engagement has become the new *one-best-way* across all type of organizations. Passion and discretionary effort that would guarantee productivity for employers and wellbeing for employees. This is what renovated management discourses have been promoting for some years now and justifies our general objective: a better understanding of the potential contradictions associated with employee engagement. We conduct qualitative fieldwork at the

<sup>1</sup> Universidad Carlos III de Madrid (España).  
E-mail: opzapata@emp.uc3m.es

<sup>2</sup> Universidad Carlos III de Madrid (España).  
E-mail: glalvare@emp.uc3m.es

<sup>3</sup> Universidad Complutense de Madrid (España).  
E-mail: ccastano@ucom.es

Spanish subsidiary of a leading American multinational of the ICT industry where dedication and passion emerge as central in our interviewees' discourses (professionals and managers). Passion seems to play a key role to understand a level of dedication at work that employees tend to explain as a result of personal and voluntary choices, even when risks for work-life balance and health and generalized doublethink emerge as contradictions. A critical discourse analysis suggests that passion, more than being a voluntary choice and/or an end in itself, seems to an insidious strategy to enact a mandatory obligation, a means to sustain the work intensification process. We find a sophistication of the normative control mechanisms, something aligned with emergent neo-normative mechanisms in the international literature, that, like their predecessors, focus on subjectification processes and identity management. Our results would support the growing (*con*)fusion to evaluate the internal/external origin of demands and control in the so-called knowledge work, in line with social trends towards activation, self-management and entrepreneurship.

**Keywords:** engagement; work intensification; work stress; critical management studies; passion; subjectification; identity; control; demands; overworking.

**Cómo citar:** Pérez Zapata, O.; G. Álvarez Hernández y C. Castaño Collado (2017): “*Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?*”, *Política y Sociedad*, 54(3), pp. 711-736.

**Cómo citar:** «Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces»

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Estrés laboral, intensificación del trabajo y engagement. 3. Intensificación del trabajo y CMS. 4. Metodología. 5. Resultados y discusión. 6. Conclusión. 7. Bibliografía.

**Agradecimientos.** Nuestro agradecimiento al Gobierno de España y al Plan Avanza por la financiación del proyecto en que se basa este artículo (proyecto «Desajuste entre participación y posición de las mujeres en la investigación y empleo TIC» PAV-010000-2007-106 dirigido por Cecilia Castaño Collado).

## 1. Introducción

El foco de la literatura reciente sobre el mundo del trabajo se ha concentrado en la precarización (e.g. Standing 2013), una dinámica que se ha acelerado con la crisis económica, particularmente en España. Sin embargo, las tendencias en las condiciones de trabajo europeas (y españolas) apuntan que junto a la creciente inseguridad en el empleo y el trabajo, asociada a la precarización, cada vez sería más importante retomar otro objeto tradicional en la sociología del trabajo: la *intensificación del trabajo* (i.e. el creciente esfuerzo en el tiempo de trabajo)<sup>4</sup>. Se puede argumentar que la intensificación del trabajo se habría ido consolidando como una amenaza fundamental para garantizar la *sostenibilidad del trabajo* en su

<sup>4</sup> Por intensificación del trabajo (aumento de la intensidad del trabajo) nos referimos primordialmente al creciente esfuerzo en el trabajo asociado a la mayor *intensidad* durante las horas de trabajo (las Encuestas Europeas de Condiciones de Trabajo han operacionalizado la intensidad de trabajo usando el «ritmo de trabajo», la frecuencia de «plazos ajustados» y más recientemente con medidas de «esfuerzo emocional»). Esta intensificación también puede acompañarse de un incremento en las horas de trabajo (que estrictamente sería más bien una *extensificación*); aunque diversas fuentes europeas y españolas sugieren que (con las medidas tradicionales) el número medio de horas de trabajo no parece haber crecido. Habría, sin embargo, razones metodológicas para cuestionar la validez de estas medidas (e.g. la difusión de las TIC ha desregularizado los tiempos y los espacios de trabajo, lo que junto a la creciente relevancia del trabajo "mental" habría complicado el cálculo de las horas de trabajo). Incluso aunque las medidas fueran válidas, la estabilidad media en las horas de trabajo es compatible con una polarización en horas de trabajo y una intensificación generalizada.

conjunto (Burchell *et al.*, 2002; Green 2006; Pérez-Zapata *et al.* 2015; Askenazy *et al.*, 2006; Burchell, 2009) emergiendo como un riesgo también y particularmente para el llamado trabajo/trabajador del conocimiento, una etiqueta de uso común<sup>5</sup> (Alvesson, 2001; Castells, 1997) para describir/prescribir los «ganadores» de eso que más recientemente se denomina la digitalización del trabajo. Más allá de su potencial balance en términos de condiciones de trabajo, nos interesa destacar que este trabajo de conocimiento se caracteriza por crecientes demandas cognitivas, emocionales y de autogestión, que parecen describir cada vez más número de trabajos. El crecimiento de la intensidad o intensificación del trabajo durante las últimas dos décadas se ha documentado de forma extensiva en Europa (Burchell, 2009; Green, 2006; Green y Mostafa, 2012) y nosotros mismos hemos encontrado una intensificación del trabajo en España en el periodo 1999-2012, con los datos oficiales de las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo (ENCTs) (Pérez-Zapata *et al.* 2015; Pérez-Zapata, 2015).

Nos interesa el análisis del trabajo y el trabajador del conocimiento porque se utilizan frecuentemente para representar y prescribir un trabajo/trabajador *ideal* (*a perseguir*), el cual se desempeñaría en organizaciones del conocimiento (también idealmente en sectores punteros como el tecnológico, farmacéutico, consultoría, banca de inversión...). Pese a su carácter prescriptivo, no han faltado análisis críticos de estos contextos organizativos de trabajo del conocimiento *ideales*, desde el clásico de Kunda (1992) en el sector TIC hasta el reciente e innovador trabajo de Michel (2012) en la banca de inversión. También en España, han emergido investigaciones críticas o ambivalentes con el trabajo del conocimiento (Prieto *et al.*, 2008; Castillo, 2007; Castillo y Agulló, 2012; Castaño, 2010; Valenzuela *et al.*, 2015; Olaz Capitán, 2009) y donde la intensificación del trabajo emerge como una contradicción transversal (Pérez-Zapata, 2015; Pérez-Zapata *et al.*, 2015).

Sin embargo, la *intensificación del trabajo*, una etiqueta sociológica, no ha conseguido todavía hacerse un hueco entre los discursos dominantes y menos en el ámbito del trabajo del conocimiento. Mientras tanto, sí se ha producido en las últimas décadas de otros términos afines como el «*estrés laboral*» o el *engagement* en el trabajo<sup>6</sup>, que se ha convertido (este último) en un discurso central en el ámbito del *management* y las organizaciones. La prescripción y popularización del *engagement* en los discursos del *management* se explicaría por su capacidad para renovar la promesa de un potencial *win-win* entre los intereses de las organizaciones y el trabajador; en definitiva, la prescripción de un renovado *one-best-way*. El creciente éxito del *engagement* en el trabajo se refleja también en su inclusión en los informes anuales de un número creciente de compañías<sup>7</sup> y su incorporación en la última Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo de Eurofound.

<sup>5</sup> Algunas corrientes como el operaismo italiano critican la etiqueta de trabajo «del conocimiento» y han propuesto otras alternativas como *inmaterial*, *cognitivo*... Más allá de la discusión sobre la etiqueta, nos interesa destacar que los cambios en la naturaleza del trabajo han supuesto que el trabajo requiera, cada vez en mayor medida, la movilización de capacidades cognitivas, emocionales y de autogestión.

<sup>6</sup> El *engagement*, una especie de compromiso apasionado que no se suele traducir al castellano, es un constructo que trascendería el llamado *commitment* o compromiso organizativo y se ha hecho con un lugar prominente tanto entre los académicos de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones como entre los profesionales del Management y RRHH. Esencialmente se refiere a un tipo de compromiso entre el trabajador y la organización mediado por una *pasión voluntaria* (Salanova y Schaufeli, 2009).

<sup>7</sup> e.g. Philips, ABN AMRO o el banco DBS.

Nuestro objetivo principal en este artículo pasa por analizar un despliegue de estos renovados discursos ligados al *engagement* desde un punto de vista crítico-político. Más específicamente, nuestro interés fundamental radica en profundizar en las dinámicas asociadas a una creciente dedicación al trabajo en un contexto organizativo de trabajo de conocimiento *ideal*, un estudio de caso de una multinacional norteamericana del sector TIC, que hipotetizamos puede ayudarnos en la comprensión de dinámicas de *engagement* que parecen extenderse progresivamente a otras organizaciones y sectores. Para ello, nos concentramos en analizar la dinámica de dedicación al trabajo de profesionales y mandos de nuestro estudio de caso en torno a dos posibles interpretaciones extremas –*tipos ideales*– bien como 1) *engagement*, de connotaciones positivas para la organización y sus empleados, que se traduce en términos de pasión, elecciones personales y voluntarias ligadas al ejercicio de su supuesta autonomía, y/o como parte de un marco más amplio 2) una *intensificación del trabajo* que podría ser compatible con el *engagement* pero que en general presentaría connotaciones más ambiguas para los empleados, y que se argumentaría (mayormente) como el resultado de mecanismos de control más asociados con una obligación, incluso aunque no se perciban como tales, en el contexto de creciente involucración de la subjetividad del trabajador, en línea con lo que la literatura internacional ha empezado a denominar mecanismos de control *neo-normativos*.

No obstante, estos mecanismos de control neo-normativos suaves/culturales sobre los que nos concentramos no operarían en vacío, sino en interacción con otros mecanismos más duros/estructurales. Como ha señalado la investigación previa (e.g: Karreman, y Alvesson, 2004) lo habitual es una multiregulación compleja con mecanismos suaves y duros formando un sistema. Es decir, es relevante recordar que los controles neo-normativos que analizamos están enmarcados por refuerzos positivos y coacciones en torno a beneficios materiales, carreras profesionales, estatus, etc. Nuestra atención central en los controles neo-normativos en este artículo no busca desmerecer la importancia de esos otros controles duros, que sin duda actúan como condicionantes claves según el contexto particular, sino de profundizar en la evolución y comprensión de los controles neo-normativos por considerar que estos controles juegan un papel crecientemente relevante para mantener la intensificación del trabajo del conocimiento. En otras palabras, buscamos profundizar en su naturaleza insidiosa, que implica *trabajo sobre sí*, *trabajo identitario* y que tiene una influencia clave para influenciar el sentido de la socialización y *transformar* personas que terminarían influenciando (invisiblemente) las dinámicas de intensificación del trabajo<sup>8</sup>.

Además de esta introducción, el artículo se estructura en cinco secciones adicionales: En la *primera sección* se analizan brevemente los antecedentes de los constructos de intensificación del trabajo, estrés laboral y el *engagement*, presentando brevemente el contraste entre, por un lado, los discursos/modelos teóricos (más psicológicos) del *estrés laboral* y el *engagement* con, por otro lado, los constructos de *intensidad e intensificación del trabajo* que proceden de una perspectiva sociológica; en la *segunda sección* se defiende la relevancia de los

<sup>8</sup> Así, nuestro objetivo no es el análisis de las interacciones entre mecanismos duros y blandos y/o el papel de unos y otros para condicionarse mutuamente como el papel de los discursos asociados a la pasión y el *engagement* (controles neo-normativos, bajo nuestras hipótesis) para actuar como una condición necesaria para la intensificación del trabajo.

*Critical Management Studies* –CMS– (Alvesson y Willmott, 1992; Fernández Rodríguez, 2007; Fernández Rodríguez, 2017) y particularmente de su perspectiva postestructuralista para comprender las dinámicas de intensificación del trabajo en el contexto del trabajo del conocimiento cualificado; en la *tercera sección* se resume la metodología utilizada en nuestro estudio de caso, centrado en las condiciones de trabajo de un grupo de profesionales y mandos de la sede española de una multinacional norteamericana líder del sector TIC; en la *cuarta sección*, se presentan y discuten los resultados del análisis empírico analizando los discursos que atraviesan los sentidos de los entrevistados; por último, en la *quinta sección* se finaliza con las conclusiones.

## 2. Intensificación del trabajo, estrés laboral y *engagement*

Más allá de etiquetas discursivas y matices, la intensificación del trabajo, el estrés laboral y el *engagement* son tan viejos como el propio trabajo. Aunque la intensidad e intensificación del trabajo sean las etiquetas menos difundidas, son las más antiguas: empezaron a utilizarse de forma profusa con los procesos de industrialización y son constructos clásicos de la sociología, que ya ocupaban un lugar destacado en la obra de Marx (1998). Existe, sin embargo, un renacimiento de los términos y las instituciones europeas consideran ahora la intensificación como una amenaza *emergente* para la salud, la sostenibilidad y calidad del trabajo (Brun y Milczarek, 2007; Burchell 2009).

La popularización de la etiqueta *estrés* es más cercana y se debe al endocrinólogo Selye (1976) que la utilizó en sus estudios de los años treinta del siglo XX; a su vez, los estudios más específicos del *estrés laboral* y los modelos más populares de riesgos psicosociales vinculados con aquel se remontan a los años ochenta y noventa (Karasek y Theorell, 1990; Siegrist, 1996)<sup>9</sup>. La importancia del estrés laboral es creciente y la UE ha calculado que es relevante en aproximadamente el 50% del absentismo por razones de salud (Milczarek *et al.*, 2009) y aunque los condicionantes del estrés laboral son múltiples, distintas fuentes secundarias<sup>10</sup> sugieren que *la presión y las sobrecargas* (i.e. medidas de la intensidad del trabajo) se habrían convertido en el antecedente de más peso en el estrés laboral y la salud mental de los trabajadores europeos. Más específicamente, nuestro análisis del caso español (con las ENCTs entre 1999 y 2012) sugiere que la intensidad de trabajo (medida aquí por el *ritmo de trabajo*) habría pasado de una posición relativamente marginal para explicar la salud de los trabajadores españoles (sexto factor en importancia en 1999) a convertirse en el primer factor desde 2006 (Pérez-Zapata, 2015). Por otro lado y más allá de los riesgos para la salud y los riesgos para la conciliación con la vida personal, investigaciones recientes destacan impactos negativos para la toma de decisiones *éticas* y *creativas* (Gascoigne *et al.*, 2015; Michel, 2012), entre otros.

<sup>9</sup> Estos dos son los modelos más utilizados en la investigación epidemiológica de los riesgos psicosociales, pero existen muchos más (O'Driscoll, Cooper y Dewe, 2001).

<sup>10</sup> Incluyendo las *Labour Force Surveys* de 2007 y 2013 (nuestras Encuestas de Población Activas) y otras recientes estudios paneuropeos de la OSHA. <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>

Por último, la difusión del término *engagement* en el trabajo es aún más reciente y liga los modelos de riesgos psicosociales y estrés laboral con la tradición del estudio del compromiso organizativo (*organizational commitment*) y la involucración en el trabajo (*job involvement*). El modelo de riesgos psicosociales que mejor ha sabido fundir estas dos tradiciones y que sitúa al *engagement* en su centro, el *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker *et al.*, 2008) se ha convertido desde su nacimiento en 2001 en el modelo de riesgos psicosociales de referencia<sup>11</sup>. La difusión del *engagement en el trabajo* coincide en el tiempo con las tendencias más generales de *positivización* de la psicología y su operacionalización más común utiliza las dimensiones de *vigor*, *dedicación* y *absorción* que encajan bien con la identificación del *engagement* con alta activación y placer, en el extremo opuesto al *burnout* (baja activación y displacer) y diferenciado de la *adicción al trabajo* (alta activación y displacer) (Schaufeli *et al.*, 2008).

El modelo JD-R destaca el carácter positivo de las exigencias/demandas cuando se cuenta con *recursos* organizativos y personales adecuados. Es cuando esto ocurre, cuando según este modelo, se genera *engagement*, una dinámica que se plantea como un *win-win* entre la organización (que se aseguraría esfuerzo voluntario/discrecional por parte del empleado) y el trabajador (que disfrutaría de pasión por la tarea y bienestar). Además, en el modelo JD-R, los llamados recursos no se limitan a aspectos organizativos (e.g. grado de control, apoyo o recompensas como en modelos de riesgos psicosociales anteriores), sino que también incorporan explícitamente la movilización de la iniciativa y recursos personales del empleado para conseguirlos. Esto explica también la creciente relevancia en el *engagement* del llamado *job crafting*, la capacidad y supuesto empoderamiento del trabajador para «fabricar» y «hacer suyo» el puesto de trabajo, buscando y haciéndose *responsables* de promover los recursos y condiciones que pudieran ser necesarios en cada momento (Bakker *et al.*, 2012). Por su parte, desde una óptica sociológica crítica, estos planteamientos asociados al *job crafting* como parte del *engagement* reflejarían bien el aterrizaje de los discursos de activación, empresarialización y del *yo emprendedor* (Alonso Benito y Fernández-Rodríguez, 2013; Crespo *et al.*, 2009) en los modelos de riesgos psicosociales.

En el trasfondo existe una disputa política por la interpretación del proceso y los condicionantes del crecimiento del esfuerzo en el trabajo. En unos casos se interpreta como un *win-win* entre la organización y el trabajador (*engagement*) y en otros, fundamentalmente, como *win-lose* (estrés laboral, *burnout*, adicción al trabajo, intensificación del trabajo). Las preguntas cruciales que se encuentran en el trasfondo de esta disputa y que guiarán nuestros análisis son: ¿en qué medida la creciente dedicación y esfuerzo son el resultado de una elección o de una obligación?, es decir, ¿en qué medida se puede considerar asociada a la pasión y a una decisión personal voluntaria en línea con la etiqueta *engagement*, y/o más bien el resultado de una organización del trabajo que condiciona/obliga cultural y/o estructuralmente más ligada con la etiqueta *intensificación del trabajo*? Estas disputas reflejan otras más clásicas entre disciplinas académicas (psicología vs. sociología) y son también relevantes en términos de salud pública y laboral, dado que la presencia de *engagement* (ligado a una motivación intrínseca y apasionada)

<sup>11</sup> Desde hace unos años se dispone también de una monografía en español por expertos psicólogos del trabajo/organizaciones dedicado al *engagement* en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009).

se espera proteja la salud del trabajador, al menos temporalmente, según sugieren muchos estudios basados en el modelo JD-R (Bakker *et al.*, 2008).

### 3. Intensificación del trabajo y *Critical Management Studies*

Aunque las explicaciones tradicionales sugieren que la intensificación del trabajo se produciría fundamentalmente como resultado de *mayores presiones e inseguridad en el trabajo*<sup>12</sup>, en línea con los planteamientos tradicionales de la teoría del proceso de trabajo<sup>13</sup> (e.g. Castillo, 2008; Castillo, 2007) es razonable plantear que los condicionantes de la intensificación se habrían vuelto cada vez más complejos (McCann *et al.*, 2008). La intensificación (y el estrés laboral) no serían ya necesariamente un resultado de la falta *directa* de autonomía en el sentido tradicional, como sugeriría la teoría del proceso de trabajo (aunque también lo sea/pueda serlo), sino de la interacción de mecanismos que se retrotraerían a la formación de la subjetividad, que logran involucrar al trabajador y que necesitan ir más allá de las posiciones *dualistas*, de si los trabajadores se ven obligados o no, tal y como sugieren las posiciones teóricas postestructuralistas. De alguna manera, lo que se está planteando es cuestionar las posibilidades para liberarse de los condicionantes de lo que tradicionalmente se ha denominado *falsa conciencia*, tal vez porque se ha incorporado como parte de procesos de socialización tempranos y se ha convertido así en una parte importante de la identidad. Así, a partir de la orientación postestructuralista de los CMS se plantea que la intensificación del trabajo del conocimiento no puede entenderse bien sin referirse a la *regulación y autorregulación* de una subjetividad, identidad y autoestima coherentes con la intensificación del trabajo.

Aunque estos planteamientos se alinean con los llamados mecanismos de control culturales o normativos, a los que se les presta una atención crucial desde hace décadas tanto desde los marcos dominantes (e.g. Peters *et al.*, 1982) como desde los críticos (e.g. Willmott, 1993), quizá lo nuevo son las distintas y más intensas formas de articulación y despliegue de los mecanismos que buscan cooptar la subjetividad, siguiendo el hilo de lo que la literatura internacional ha empezado a denominar mecanismos de control *neo-normativos* (Fleming y Sturdy, 2009; Costas *et al.*, 2013). Estos mecanismos de control neo-normativos, como sus predecesores normativos culturales, funcionarían a nivel identitario, lo que supone que los actores los perciben como opciones voluntarias, como decisiones personales libres, como *lo que ellos quieren*, en línea con lo que señala Kunda (1992: 5): «tener la religión y no saber cómo la obtuvieron». Esta percepción de voluntariedad, de elección personal, legitima la dinámica de control y complica las potenciales resistencias. Al mismo tiempo, el sentimiento de (*¿falsa? y/o relativa*) autonomía puede operar como un mecanismo de adaptación que protege la identidad y su salud mental, a cambio de invisibilizar el mecanismo de control, una especie de *autoengaño* con elementos contradictorios de *doublethink* (Pérez-Zapata

<sup>12</sup> Señalan que el control del rendimiento es más frecuente, los roles y tareas cambian continuamente en organizaciones más planas donde las expectativas de promoción se reducen y la intensidad se incrementa.

<sup>13</sup> La teoría del proceso de trabajo o *labor process theory*, que se alinea con la línea neomarxista de la sociología del trabajo en España y que representa una de las dos grandes aproximaciones de los CMS, junto a la postestructuralista.

*et al.*, 2016; El-Sawad *et al.*, 2004). Estos procesos conectarían, también, con dinámicas paralelas en el contexto social más amplio, donde los discursos de *autogestión* y empresarialización intermedian, cada vez en mayor medida, el conjunto de relaciones con los demás y con uno mismo (Alonso Benito y Fernández-Rodríguez, 2013; Du Gay, 1995; Rose, 1990). Pese a que estos discursos terminen demostrándose como *fantasiosos* (Ekman, 2013a) parecen seguir siendo exitosos simbólicamente para defender la identidad, activar expectativas y condicionar comportamientos (que condicionarían la intensificación), particularmente entre los jóvenes trabajadores del conocimiento más cualificados.

Estas dinámicas se podrían interpretar simultáneamente como control y reingeniería de la personalidad y/o como una progresiva invasión por parte de las empresas del lugar que antes ocupaban otras instituciones en términos de socialización, de propósito, identificación y afirmación personal. En el contexto postmoderno de la rotura de los grandes relatos, las organizaciones ofrecen una *nueva ética de trabajo* a lo Boltanski y Chiapello (2002), una ética que fusionaría las metas de la organización y de los individuos a través de culturas fuertes que más que lealtad, prometen empleabilidad a los trabajadores. En los (pen)últimos contextos del trabajo de conocimiento, donde emergen los controles «neo-normativos», se busca que el trabajo guste, divierta, apasione, desarrolle y finalmente, autorrealice; aunque simultáneamente pueda estar inundado de precariedad, lo que en parte se buscará legitimar con el discurso de la empleabilidad y la aspiración de un futuro mejor (Costas y Grey, 2014). Aunque las organizaciones solo sean capaces de conseguir esta implicación subjetiva en un grado *relativo* y también generen en el proceso un enorme número de posiciones cínicas y pragmáticas (Costas y Fleming, 2009), los discursos organizativos ligados con el *engagement* siguen estructurando de forma hegemónica las posiciones simbólicas del trabajador, que por otro lado, operan en interacción con recompensas materiales más concretas, reforzando posiciones e identidades, contribuyendo a una regulación multinivel por vías materiales y simbólicas.

Algunos ejemplos concretos de estos mecanismos neo-normativos son los que promueven la construcción de identidades basadas en *autenticidad* y una visión romántica de la *libertad «sin límites»* que implícitamente sugieren *fantasías* como que «se puede tener todo», desconsiderando todo tipo de límites (Ekman 2013a; Costas *et al.*, 2013). Investigaciones previas han señalado el papel de ciertas fantasías que señalan la potencialidad infinita de los trabajadores (Ekman, 2013b) desvirtuando los límites duros sobre el tiempo que podemos trabajar, aprender, adaptarnos o conciliar. En resumen, parece cambiar la forma, pero no el fondo, los mecanismos neo-normativos de control del management siguen orientados a conseguir que el trabajo sea cada vez más importante para el «proyecto de uno mismo» y a posicionarlo, en el extremo, como el camino de autorrealización, en un contexto social condicionado por los procesos de individualización y eliminación de fuentes de identidad alternativas en nuestras sociedades tardomodernas (Beck y Beck-Gernsheim, 2003). Aunque estas posiciones no sean unánimes y algunos señalen el deterioro de la ética del trabajo, la identidad laboral parece continuar fuerte para los trabajadores cualificados, como sugeriría el caso francés (Garner *et al.*, 2009), en un contexto de explosión de la educación superior.



#### 4. Metodología

Para tratar de ilustrar empíricamente las dinámicas anteriores se va a analizar el caso de la subsidiaria española de una multinacional norteamericana líder en el sector TIC. El estudio de caso formó parte de un proyecto de investigación más amplio que incluyó el análisis de once empresas del sector TIC de distintos tipos (culturas y tamaños) y que supuso un total de 69 entrevistas realizadas en 2008, en el periodo inmediatamente anterior a la crisis económica. Todas las entrevistas estaban originalmente orientadas hacia avanzar nuestra comprensión sobre las barreras para mejorar la presencia y posición de las mujeres en empresas del sector TIC<sup>14</sup> (Castaño, 2010: cap. 5). Las entrevistas duran entre una hora y hora y media y siguen una aproximación biográfica-profesional que parte del proceso de elección de estudios universitarios y se interesa por la evolución de la carrera profesional y la organización del trabajo en la empresa de estudio.

En este artículo, sin embargo, nuestro análisis se concentra en las dinámicas de dedicación al trabajo en una de las organizaciones estudiadas, una multinacional norteamericana que denominamos OCEANIX, en la que las referencias asociadas a la *pasión* en el trabajo fueron particularmente relevantes. Específicamente, el estudio de caso de esta organización contó con diez entrevistas a mandos intermedios y profesionales en puestos claves en la aportación de valor para la organización (requisito que se tuvo en cuenta en la selección de los entrevistados) de dos tipos de departamentos: ventas y servicios (más intensivo en personal). La Tabla 1 muestra de forma resumida algunas características claves de los entrevistados incluidos en el estudio de caso.

Tabla 1. Características básicas de los entrevistados

Sexo	Departamento	Ocupación	Edad
Hombre 1	Ventas	Mando	54
Hombre 2	Ventas	Profesional	40
Hombre 3	Servicios	Profesional	34
Hombre 4	Servicios	Mando	37
Hombre 5	Servicios	Profesional	38
Mujer 1	Ventas	Mando	45
Mujer 2	Servicios	Mando	48
Mujer 3	Ventas	Mando	44
Mujer 4	Servicios	Profesional	35
Mujer 5	Servicios	Mando	36

Fuente: elaboración propia.

<sup>14</sup> Desde hace muchos años las empresas del sector TIC aparecen en un lugar destacado en muchos de los listados de las mejores empresas para trabajar en España y en el mundo (e.g. *Great Place to Work Institute*), lo que refuerza su rol como prescriptores de buenas prácticas organizativas y eso, fundamentalmente, justificó su inclusión en el estudio original.

Aunque nuestro objetivo general en este artículo se aleja de los objetivos del proyecto original (i.e. barreras para una mayor igualdad de género en la organización) consideramos que lejos de una debilidad, esto puede ser precisamente una de sus fortalezas. Dado que el guion original de las entrevistas se orientó hacia una mejor comprensión de la interacción del género y la organización del trabajo, creemos que esto ha influido para que los entrevistados se refieran a la organización del trabajo y a su grado de dedicación utilizando relatos más espontáneos y «menos políticamente correctos». Intuimos que si nuestros objetivos investigadores hubieran estado explícitamente dirigidos hacia las dinámicas de esfuerzo en el trabajo, los testimonios recogidos podrían haber sido menos ilustrativos. En otras palabras, el análisis de los discursos desde una óptica diferente a la originalmente planteada nos sirve, argumentamos, para estudiar el *engagement* y/o la intensificación del trabajo desde una perspectiva que tal vez pueda ayudar a entender mejor los mecanismos implicados. Por otro lado, en este artículo, nuestro objetivo no es categorizar o agotar las dinámicas de dedicación al trabajo que se establecen en el conjunto más amplio de empresas del sector TIC (o como han planteado recientemente Valenzuela *et al.* (2015) para un conjunto de pymes de la nueva economía), sino, más bien, utilizar la oportunidad que nos ofrece la multinacional OCEANIX, con sus frecuentes referencias a la pasión, para explorar y entender mejor el despliegue de los mecanismos de control neo-normativos en una empresa multinacional líder y con poder de prescripción para, tal vez, anticipar tendencias más generales.

Por último, aunque pudieran plantearse dudas sobre la validez de un trabajo de campo realizado en 2008 (particularmente después del contexto de crisis económica), el estudio de los discursos asociados al *engagement*, la autonomía y la pasión en OCEANIX parece estar en sintonía con investigaciones internacionales recientes que destacan la creciente relevancia de estas dinámicas<sup>15</sup>. Se busca, por tanto, avanzar en un objetivo relevante en la actualidad: profundizar en el *engagement*, la intensificación del trabajo y los mecanismos de control neo-normativos que parecen seguir siendo elementos cruciales en multinacionales líderes del sector TIC, tal y como, también recientemente, ha puesto de manifiesto la investigación periodística del *New York Times* sobre otro conocido líder del sector TIC, Amazon<sup>16</sup>. Por otro lado, más allá de la discusión sobre la adecuación de los mecanismos de control neo-normativos en otras empresas (también de otros sectores) y geografías, el interés del estudio del trabajo del conocimiento en multinacionales del sector TIC radica en su particular influencia en las últimas décadas para anticipar y prescribir la difusión de nuevas prácticas y discursos del management, algo que tampoco se puede entender sin el papel transformador de las TIC, que estas empresas utilizan profusamente para transformar la organización del trabajo<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Muchas investigaciones recientes que soportarían esta afirmación las referenciamos a lo largo del artículo. Son particularmente relevantes los trabajos recientes de Ekman (2013a, 2013b, 2015), Muhr *et al.* (2012), Costas y Grey (2014), Lupu y Empson (2015) o Mazmanian *et al.* (2013), entre otros.

<sup>16</sup> [https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0)

<sup>17</sup> Puede argumentarse que dinámicas organizativas en torno a las conocidas multinacionales del sector como las llamadas GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) se sitúan en un lugar destacado para orientar la dirección del *conjunto* de la economía. Estas empresas ocupan habitualmente posiciones destacadas en los distintos rankings empresariales, lo que refuerza su poder de prescripción.

Las anteriores consideraciones orientan la selección de verbatim de las entrevistas en dos direcciones fundamentales: 1) las características que los entrevistados señalan que son más importantes para trabajar en la compañía y/o lo que buscan en las personas que trabajan con ellos (para los entrevistados mandos intermedios). Ambos deben servir para entender las características de lo que los entrevistados consideran como *trabajador ideal*; 2) discutir los condicionantes y mecanismos asociados a la dedicación al trabajo de los profesionales y mandos entrevistados. Más específicamente, nos interesa avanzar en la discusión sobre el grado de voluntariedad y/o control de esta dedicación y discutir en qué medida las dinámicas que observamos pueden interpretarse como *engagement* y/o como intensificación del trabajo.

Se pretende contrastar en qué medida los modelos y discursos dominantes asociados al *engagement* y/o los planteamientos críticos alternativos de una intensificación del trabajo son coherentes con los discursos de los actores. Se pondrá una atención especial en analizar la relevancia de los discursos ligados con la *voluntariedad y la pasión* y en qué medida pueden interpretarse como una medida de motivación intrínseca, como parte del *engagement* y/o como mecanismos de control neo-normativos. Es decir, se intenta discutir en el terreno muy resbaladizo de en qué medida la dedicación al trabajo (*engagement* y/o intensificación) serían el resultado de decisiones propias (y/o que se perciben como tales) y en qué medida existirían evidencias para discutir un grado variable de cooptación de la subjetividad y los mecanismos implicados.

Por otro lado, los modelos de riesgos psicosociales más relevantes (clásicos y nuevos) sitúan tanto el nivel de exigencias/demandas como el grado de control/autonomía (o más generalmente recursos) como factores condicionantes claves del nivel de estrés laboral y el *engagement*. En este sentido, nuestra exploración de los discursos de los entrevistados busca, también, discutir la validez del modelo de riesgos psicosociales más popular del momento (JD-R), que plantea que el grado de *recursos* disponibles (una generalización y expansión del grado de control, autonomía) es capaz de promover el *engagement* y proteger a los trabajadores de los efectos perniciosos del estrés laboral.

## 5. Resultados y discusión

En este apartado se seleccionan aquellos discursos más relevantes para avanzar hacia la comprensión del papel del *engagement* y los mecanismos neo-normativos en la dedicación al trabajo. Más específicamente, nos interesan los discursos que ayudan a profundizar en la discusión sobre el grado en que este *engagement* se produce como resultado de una decisión voluntaria y/o como resultado de mecanismos asociados a controles neo-normativos que se apoyan en procesos de subjetivación. Vamos a presentar de forma conjunta los resultados y la discusión en base a dos conjuntos de discursos que emergen de nuestros análisis: a) Contexto organizativo: flexibilidad, responsabilidad, dedicación y control difuso; donde nos concentramos en la cultura de dedicación con responsabilidad de nuestra empresa de estudio y b) Pasión: ¿medio o fin? ¿opción u obligación? ¿*engagement* o

intensificación?; donde nos concentramos específicamente en el papel que juegan los discursos asociados a la pasión y la voluntariedad en la dedicación al trabajo.

### 5.1.Contexto organizativo: flexibilidad, responsabilidad, dedicación y control difuso

Comenzando con la caracterización general de nuestra empresa de estudio, «OCEANIX», los entrevistados destacan, de forma generalizada, el amplio marco de posibilidades de desarrollo que ofrece «OCEANIX», resaltando tanto la *flexibilidad* en los tiempos y lugares de trabajo como las oportunidades profesionales para la movilidad entre proyectos y avanzar en un contexto de cambio que se interpreta, mayoritariamente, con connotaciones muy positivas.

«[...] a ver, yo en un momento dado, mañana tengo que ir a un sitio pues con mi hijo o con mi mujer, lo puedo hacer cuando quiera, flexibilidad total. No hay control. No tienes a tu jefe que te está diciendo a ver ¿has estado o no has estado? No hay vigilancia. Porque *todo eso lleva detrás*, pues una definición de carrera, dirección por objetivos, y la persona una vez que se le han puesto los objetivos y las herramientas, bueno, pues es su *responsabilidad*, él tiene que sacarlo adelante. La compañía está diseñada para que no se base, la productividad... en la presencia. O sea, que eso es una gran ventaja ¿no? Y yo por eso pues cuando tengo alguna emergencia, pues me voy y nadie me vigila y lo dejo hecho... Jamás a un empleado mío le pondré una pega ¿Sabes? Ahora, quien hace buen uso de las herramientas es una persona que *sabe trabajar bien* con o sin herramientas. El que no sabe hacer uso de esas herramientas, tenga o no tenga herramientas, no lo va a hacer bien. O sea, que también está en la responsabilidad de cada uno, de ese «*empowerment*» de cada uno [...]» (Hombre 1).

Como señala este entrevistado, enseguida se observa que la flexibilidad se encuentra automáticamente enmarcada por el grado de responsabilidad o el *empowerment*, que emerge como una condición sine-qua-non de lo que se considera *trabajar bien* en «OCEANIX» y que los entrevistados reflejan explícitamente como un resultado de la socialización del trabajador. Así, existe flexibilidad, pero subordinada a ese *empowerment* y socialización previas que podrían entenderse como una interiorización de las necesidades de la organización. Es decir, ese «*todo eso lleva detrás [...]*» sugiere que no es necesario un control exterior porque el control se ha internalizado: una persona que «*sabe trabajar bien*» es una persona que usará las herramientas (incluida la flexibilidad) de una manera responsable, que es otra forma de decir, priorizando las necesidades de la organización.

Esta responsabilización se puede interpretar como un desplazamiento del control hacia el interior que se imprime en el carácter vía la socialización del empleado, algo que no es nuevo (Peters y Waterman, 1982; Willmott, 1993) y que, más allá del sector servicios, ha sido tradicionalmente un aspecto relevante en los entornos industriales «toyotistas» orientados por la calidad total (e.g. Lahera Sánchez, 2004) y la llamada Teoría Z (Ouchi, 1982). De aquí se deriva que existiría una cierta compatibilidad entre la autonomía y flexibilidad deseada por el

trabajador y el empleador siempre y cuando no se cuestionen los límites y la subordinación que imponen los objetivos empresariales. Esta normalización del trabajo por objetivos, ligada con la responsabilización tampoco es nueva y es uno de los mecanismos de control clásicos que se utilizan, particularmente, en las organizaciones flexibles o adhocracias (Revilla y Tovar, 2011; Mintzberg, 1984).

Más sorprendente resulta que con la responsabilización e interiorización de los objetivos por parte de los empleados, estos parecen percibir a la organización como *inocente y desvinculada* de esa organización del trabajo. En los discursos de los entrevistados, la responsabilidad organizativa se difumina y en todo caso se desplaza a la naturaleza del trabajo, al cliente. Así, no se cuestionan las decisiones organizativas alrededor de las exigencias y la cantidad/calidad de recursos para responder a esas exigencias, que en gran medida depende de decisiones organizativas que trascienden al trabajador. Más concretamente, utilizando verbatimims de los propios actores en «OCEANIX»:

«[...] y cuando llegas aquí pues te das cuenta de que el cliente manda, que una situación de emergencia hay que atenderla, que tienes que dejar tres cosas que tenías ahí y empiezas a darte cuenta de que *lo prioritario está en atender al cliente y al negocio*» (Hombre 1).

«También es verdad que el negocio es estresante, con lo cual aquí curramos muchísimo y curramos muchas horas, poca gente que estamos de cara al cliente podemos irnos a las cinco a casa. Pero *no porque la compañía diga no, sino porque tu trabajo, tu cliente, o las exigencias de tus objetivos lo son*» (Mujer 2).

«No porque la compañía diga no, sino porque tu trabajo, tu cliente, o las exigencias de tus objetivos lo son», dice el último verbatim. Este trabajo por objetivos que difumina la responsabilidad organizativa enmarca las contradicciones inherentes entre la autonomía/control de los trabajadores en un nivel operativo (cierta autonomía/flexibilidad para decidir «*cómo/cuándo*» se consiguen los objetivos) y la falta de autonomía/control en un nivel estratégico (sobre los «*qué*», sobre los objetivos mismos) que condiciona el nivel operativo. En otras palabras, un cierto grado de autonomía sobre los «*cómos/cuándos*» está condicionado por una falta de autonomía sobre la calidad y plazos que forman parte de los objetivos mismos. Estas dinámicas emergen de forma generalizada en otros estudios del trabajo del conocimiento como los estudios del trabajo «sin límites» (*boundaryless*) suecos (Allvin, 2011) y nos conectan con lo que otros han denominado *la jaula de autonomía* (Muhr *et al.*, 2012) o *autonomía práctica* (Peters *et al.*, 1982; Willmott 1993).

«[...] creo que eso es una de las virtudes que tiene OCEANIX, no trabaja por horarios, trabaja por objetivos. Lo que ocurre es que los objetivos sobrepasan las cuarenta horas semanales, con lo cual trabajas más horas de las que están estipuladas, pero no hay momento del día en el que se te caiga el boli y te vayas a casa. Si tú eres lo suficientemente eficiente como para hacer el trabajo que deberías hacer en ocho horas en cuatro, pues a las cuatro horas te vas a tu casa o fantástico, o aprovecho esas horas para hacer lo que me dé la gana, pero no se trabaja basándose en horarios, se trabaja basándose en objetivos. *Lo que pasa que había mucho trabajo y los objetivos que se pedían eran muy ambiciosos*» (Hombre 3).

Lo que nos interesa resaltar es que pese a la contradicción, esa aparente autonomía sobre los «*cómos/cuándos*» del trabajo parece generar un «efecto halo» y/o una *fantasía* de autonomía/libertad que contribuye a un discurso legitimador que condiciona los comportamientos. Un ejemplo ilustrativo de lo anterior es el que se observa en el último verbatim, donde se destacan las posibilidades teóricamente *sin límites* del contexto organizativo (concretamente aquí se plantea como posible ser capaz de hacer el trabajo de ocho horas en cuatro), una *fantasía* que sin embargo parece tener un efecto muy concreto sirviendo para desplazar la atribución causal y responsabilización. Es decir, la remota/fantásiosa posibilidad de que alguien pueda hacer el trabajo de ocho horas en cuatro sirve para desplazar la atención a la agencia del trabajador: *lo que ocurre depende del trabajador*.

Los cuestionamientos sobre si es efectivamente factible hacer el trabajo de ocho horas en cuatro solo aparecen después («*lo que pasa es que había mucho trabajo...*»), un reconocimiento que no parece tener fuerza suficiente para eliminar la fantasía. Así, la fantasía de la primera parte del argumento (depende de tí el terminarlo...) parece ejercer el necesario poder de seducción y legitimación, en la línea de otras explicaciones sobre la paradoja de la autonomía (Mazmanian *et al.*, 2013, Pérez-Zapata *et al.*, 2016; Lupu y Empson, 2015). Siguiendo a Ekman (2013b), esta seducción y fantasía de un trabajador *héroe* que en nuestro caso podría hacer el trabajo de ocho horas en cuatro, parece, también aquí, efectiva para lograr el control organizativo. Por otro lado, el hecho de que sean los propios entrevistados los que reconozcan las contradicciones («*lo que pasa es que había mucho trabajo...*») sugiere la relevancia de una especie de *doublethink* organizativo que también se ha encontrado en otros trabajos (El-Sawad *et al.*, 2004; Pérez-Zapata *et al.*, 2016). Paradójicamente, podríamos argumentar que estas contradicciones, lejos de generar «resistencias» pueden también incentivar un moderado cinismo que sirva para proteger la identidad de los trabajadores (una especie de «pero a mí no me engañan») y que termina «resistiendo la resistencia» (Kärreman y Alvesson, 2009) y reforzando el control organizativo por «desidentificación» (Costas y Fleming, 2009).

En definitiva, en esta primera sección se observa que los mecanismos de control en «OCEANIX» parecen caracterizarse por un desplazamiento y confusión de las fuentes de control: 1) los entrevistados perciben prioritariamente que no es la organización la que impone control, sino el cliente o el proyecto, lo que parece ayudar en la identificación con la compañía y sus intereses; 2) el control no puede entenderse sin la participación de los propios trabajadores mediante la responsabilización/*empowerment* asociado a la socialización previa («*todo eso se lleva detrás*»); 3) los discursos destacan cierta autonomía/flexibilidad del trabajador sobre los *cómo* y los *cuándos*, aunque se reconoce que se encuentran subordinados a los *qué* (los objetivos y los clientes), una contradicción que no parece tener la fuerza suficiente para cuestionar esa fantasía de autonomía; 4) de forma general, los discursos de control parecen apoyarse en estas fantasías (e.g. «hacer el trabajo de ocho horas en cuatro») y contradicciones en forma de *doublethink* («*lo que pasa es que había mucho trabajo...*») que pueden generar un moderado cinismo y que paradójicamente pueden contribuir a sostener el control organizativo.

## 5.2. Pasión: ¿medio o fin?, ¿opción u obligación?, ¿engagement y/o intensificación?

Al preguntar a los entrevistados sobre lo que se valora y buscan en sus respectivos equipos de trabajo, ellos destacan la honestidad, los conocimientos y los valores, pero en sintonía con lo que ya hemos destacado más arriba, por encima de todo se señala la *dedicación con responsabilidad*, que se vincula con la consecución de los objetivos («[...] *coger un tema y terminarlo* [...]») y la *actitud* adecuada, lo que vuelve a remitir a la importancia de la socialización previa.

«Yo valoro mucho la honestidad y la sinceridad, yo lo que espero de una persona es poder confiar en ella, eso lo valoro lo que más y luego en el trabajo que tenemos ahora, en el trabajo que tengo ahora lo que valoro son los conocimientos. Porque la *dedicación* la doy por supuesta, eso está ahí cubierto [...] no me refiero al número de horas, me refiero a *coger un tema y terminarlo*, me refiero a eso» (Mujer 2).

«Yo creo que no se exige tanto las aptitudes que tengas, porque realmente cuando has estudiado una carrera, las aptitudes las vas generando, si no más la *actitud*, lo proactivo que seas en las cosas y, tomar decisiones, sacar trabajo adelante, el que no dependas de alguien que te diga lo que tienes o no tienes que dejar de hacer, el saber, eso cuando estás iniciando tu carrera, que las personas puedan descargar en ti trabajo, delegarte trabajo y responsabilidades» (Hombre 3).

Llegados a este punto, emerge la relevancia en los discursos de la *pasión* («*por lo que haces [...] por el negocio*») para condicionar los comportamientos de varios trabajadores y mandos. En los discursos de los actores se hace explícito que para mantener esa *dedicación con responsabilidad*, que se encuentra en el centro de la cultura de «OCEANIX», serían necesarios ilusión y una actitud apasionada y de disfrute, que es el núcleo del *engagement*.

«Para mí hay una clave, si no tienes *pasión por lo que haces*, si no tienes cargadas las pilas, con ganas de cambiar el mundo [...]. Pero es fundamental venir con esa pasión por el negocio, que no tiene por qué ser solo en ventas, también el de administración, para el que sus clientes somos nosotros. Y el saber que estás involucrado... para mí eso es fundamental. Y creo sobre todo tener unos principios, saber lo que va en contra de tus principios, de tu ética. Para mí son, mantener los valores y *tener pasión por lo que haces*» (Mujer 1).

«Otra cosa es que, pues lo comercial lo llevas dentro y yo, pues hay fines de semana, muchos fines de semana que sigo, pues sé que tengo tal amistad cerca, pues hablo con él y hablo de proyectos. *Nadie nos obliga y nos lo pasamos bien*, hablando de ideas nuevas, de cómo acometer un proyecto de interés en algún departamento. *No es una obligación. Lo haces de manera espontánea*. Ni te supone un trabajo porque estás hablando... porque además, pues a lo mejor algún domingo te vas a jugar al tenis y te lo estás pasando muy bien en el tenis y luego pues te acabas tomando algo, una coca-cola, y aprovechas para comentar. No es ni algo interesado, ni eres pesado» (Hombre 1).

Se busca entonces, pasión por el trabajo y valores como síntesis del *engagement*, del grado de compromiso deseado. Siguiendo estas «pasiones» algunos entrevistados parecen sobrepasar los límites de los lugares y tiempos de trabajo, y uno de los entrevistados (mando intermedio), muy explícito sobre este punto, señala que él lo percibe como una opción *voluntaria* y que supone *disfrute*. Como en el caso que describe Ekman (2015), parece que este mando está feliz de enriquecer el trabajo por la vía de su vida social y personal. Aquí emerge la cuestión central que nos interesa, si la dedicación debe/puede entenderse principalmente como una opción personal con disfrute/*engagement* tal y como apuntaría este último verbatim y/o el grado en que podemos reinterpretarlo más como una obligación, que nosotros vinculamos con la intensificación del trabajo.

Aunque en el verbatim anterior, el entrevistado defiende *explícitamente* su voluntariedad («No es una obligación. Lo haces de manera espontánea»), nos podemos preguntar la procedencia de esa percepción de espontaneidad, que sugiere algo intrínseco. En otros verbatims del mismo entrevistado (a continuación) emergen, sin embargo, matices *contradictorios* que sugieren que la búsqueda de la pasión parece más bien un *medio* necesario para evitar las consecuencias negativas del nivel de exigencia («para evitar que acabes mal...»), «si no, no aguanta nadie».

«[...] pero sí valoraba lo que decía antes, a esa persona como número uno, clarísimamente, la *pasión por el trabajo*. O sea, la *ilusión, las ganas de que te guste el trabajo* que haces día a día, que *estés deseando ir a vender*. No es que te tenga que sacar, es que te escapes tú. Que disfrutes en el día a día, como yo disfruto en un partido de fútbol con los amigos, que sudo, me dan patadas, me hacen faltas y, cuando acabo, digo ¡qué bien me lo he pasado! Y he acabado destrozado, pues, ese es el objetivo que a mí me gusta, convertir en eso, en la medida de lo posible, cada día de trabajo. *Si no, con el ritmo que se lleva en esta compañía y con lo que exige, puedes acabar mal ¿No?* Tienes que convertirlo, tienes que hacerte con las riendas de ese, de ese caballo, dominarlo todo.» «[...] Yo a mi gente les digo, tenemos que hacer la cuota (objetivos de venta) contando chistes y el que para hacer la cuota tenga que estar cabreado y amargado, no vale. ¡Es que no vale! Es que hay que hacer la cuota con toda la presión que supone y, encima, tener el buen talante, que ahora se dice mucho. El buen rollo por decirlo así...tienes que convertir el trabajo en algo entretenido; *si no, no aguanta nadie*» (Hombre 1).

Emergen, entonces, motivos para sugerir que también existirían razones para perseguir la pasión, *no por sí misma*, sino más bien como un *medio* para otro fin, es decir utilizando la pasión instrumentalmente (i.e. para sostener en el tiempo la dedicación en el trabajo). Así, se puede plantear que se abre la puerta a que la pasión se convierta en una nueva obligación: «habría que estar apasionado, *obligatoriamente*, para aguantar el ritmo». El énfasis en la pasión se acompaña de la necesidad de que te guste el trabajo, lo que puede considerarse una advertencia a que no hay lugar para cínicos y a que sería necesario un trabajo personal de autogestión, de trabajo identitario (Alvesson y Willmott, 2002), «*tener las ganas de que te guste el trabajo*».

Desde el punto de vista crítico, esta llamada a la pasión puede interpretarse como una sofisticación en la obligación de dejarse cooptar, convencer: en una



socialización en la que es «obligatorio que te guste», como el conocido «obligatorio ser libre», en la línea del *doble vínculo* a lo *catch22* (Heller, 1999). Se hace explícita, por tanto, la necesidad de un trabajo identitario que *exhorta* a que el trabajo te guste y se convierta en tu pasión. Es decir, parece que hay que convertir el trabajo en tu pasión (*y para ello tienes que convertirte*), aunque no sea apasionante (*y/o no te apasione*): hay que auto-gestionarse *y/o* sugestionarse para percibirlo así, hay que auto-regularse y saber transformarse en esa persona que es «*capaz de convertirse*» en lo que la organización busca. Es decir, se requeriría una transformación de la persona, una subjetivación completa como mecanismo de control: hay «saber ser» de la manera que la organización busca. Así, es fundamental implicarse en un trabajo identitario, de gestión y autogestión de la subjetividad para conseguir que te guste lo que haces, porque *que te guste dejaría de ser una opción deseable, para convertirse en una obligación*.

Llegados a este punto es complicado establecer las líneas que distinguen entre una potencial pasión más auténtica (más como fin en sí mismo) y una pasión más obligada (más como un medio, como un sofisticado mecanismo de control «neo-normativo»). ¿Cómo se puede cuestionar/evaluar el grado de autenticidad de esas pasiones? ¿No es la autenticidad la vuelta a un esencialismo utópico? ¿Qué herramientas tenemos como investigadores para contribuir a este debate? Con el objetivo de avanzar esta discusión de hasta qué punto esta pasión y gusto por el trabajo son más *auténticos* (teóricamente más *engagement*) *y/o* están más cooptados por una cultura organizativa fuerte (teóricamente más control normativo y neo-normativo), consideramos relevante analizar otras contradicciones en las que terminan sumergidos los entrevistados que defendían la importancia de la pasión.

A continuación sintetizamos cuatro contradicciones sobre la dedicación al trabajo en OCEANIX que amplificarían el argumento de que la pasión emerge como un *instrumento* para aguantar la dedicación, más que como un fin en sí mismo y añaden que al integrarse en los complejos procesos de subjetivación se convierten en un proceso incontrolable, que lo problematizarían. Este planteamiento cuestionaría la legitimación habitual de que es una elección voluntaria y conectaría con las ideas que sugieren un grado variable de *adicción al trabajo*, algo que la psicología del trabajo/organizaciones posiciona como un constructo ortogonal al *engagement* (Schaufeli *et al.*, 2008), aunque en línea con investigación reciente puede plantearse que en las situaciones prácticas se encuentran más entremezclados uno y el otro. Veamos estas cuatro contradicciones adicionales:

### 1) La dedicación al trabajo es un riesgo para la conciliación y la salud

Quizás los argumentos más importantes para cuestionar el grado de autenticidad de la pasión emergen con las contradicciones y efectos ligados a la conciliación, el agotamiento y los potenciales problemas de salud, como se muestra en los siguientes verbatims:

«Sí. Yo tengo quejas de mi mujer. Se queja de tanta dedicación [...] Es que la cultura de OCEANIX tiene mucha fuerza [...] *Lo malo es que te divierte*. Porque una

tarea que es una mortificación estás deseando irte y... Pero cuando el tema te divierte...» *Es un enganche con el que estáis encantados (entrevistadora). Y dices que tu mujer dice «Mi mujer sí, se queja de excesiva dedicación.» (Hombre 1).*

«[...] ahora llevo como dos años que estoy trabajando duro, mucho, o sea llevo..., por ejemplo, ahora me levanto a las 7 y estoy ya cansada, me despierto fatal, mi cuerpo ya necesita vacaciones y, bueno, él [su pareja] se preocupa ya cuando me ve doce horas trabajando se empieza a preocupar, pero no ya por el trabajo porque, bueno, él lo asume, sino por mí. Es que no descansas, y tal y no sé qué. Más por eso. Y yo me preocupo más por mi hijo, ¿vale? Porque yo creo que está en una edad en la que a mí me da mucha cosa, porque, que esté tanto tiempo solo. Entonces, ahora lo que intento, es eso, es irme a una hora razonable y estar un rato con él [...]» (Mujer 5).

## 2) La dedicación al trabajo también utiliza instrumentalmente la pasión

Un primer argumento para cuestionar la autenticidad de la pasión es la que se observa cuando se pregunta a los entrevistados sobre sus aspiraciones futuras. Así, el planteamiento de uno de los que había señalado la importancia de la pasión reitera que la pasión es una estrategia para lidiar *«lo que me le va a tocar»*, sugiriendo, de nuevo, el carácter instrumental, aunque también se perciben elementos intrínsecos: retomando su metáfora futbolística señala *«Espero pasármelo bien como para venir a jugar todos los días un partido de fútbol. Porque si no, no tiene sentido»* (Hombre 1).

## 3) La dedicación al trabajo es un proceso con elementos difíciles de controlar conscientemente

Más aún, otra entrevistada que también había defendido con vehemencia la importancia de hacer lo que a uno le gusta, señala, al preguntarle sobre los consejos que darían a las nuevas generaciones, explícitamente la contradicción de la *«carga de trabajo»*, lo que se puede vincular directamente con la intensificación del trabajo: *«[...] y no sé y a la gente que empiezan... ¡hombre! Que si no quieren llegar a este nivel de carga de trabajo, digamos que, vamos, que lo controlen un poco antes pero, pero bueno [...]»* sugiriendo que es parte de un proceso que se inicia mucho antes y que llegado a un punto parece difícil de controlar. La misma entrevistada, al reunirse con antiguos compañeros de trabajo, parece proyectar anhelos que sugieren que pese a la defensa discursiva de la pasión, tal vez no sea tan deseada: *«[...] Tú no curras nada. Tú qué bien vives»* (Mujer 5).

## 4) La dedicación al trabajo se percibe como una decisión personal

Los anteriores verbatim amplían las dudas sobre la medida en que los profesionales y mandos entrevistados tienen el control de estas decisiones. La cultura de dedicación con responsabilidad que se ha señalado también en otras investigaciones internacionales de trabajadores del conocimiento (e.g. Alvesson y Robertson, 2006; Kärreman y Alvesson, 2009) emerge aquí subrayada por la pasión y el *engagement*. Este giro parece suponer una sofisticación adicional, un

proceso de subjetivación más invasivo que puede generar más *dependencia*. Se puede plantear que la llamada al *engagement* y al discurso de la pasión conseguiría hacer más efectiva la internalización y socialización del control, la eliminación de las huellas de un control de origen externo, facilitando que el individuo perciba los comportamientos apasionados en términos de su decisión. Esta pasión, sin embargo, parece construirse como una forma de acción *obligatoria sobre sí*, provocando que sean los propios trabajadores (en este caso profesionales y mandos) los que colaboran en su propia sujeción y también en resistir las contradicciones.

Cuando emergen los conflictos o contradicciones mencionados en términos de conciliación o agotamiento se legitiman en términos de *elección personal* (que es a su vez una parte esencial del proceso de subjetivación) sin referencias a los factores organizativos, que, sin embargo, estarían actuando como condicionantes estructurales. Además, parece difícil de escapar de este *trabajo sobre sí*: si la situación provoca ansiedad, la interpretación mayoritaria que emerge es que uno es personalmente responsable por no lograr encontrar su lugar en un escenario de potencial *win-win*, muy en la línea de las propuestas del *yo emprendedor* (Du Gay, 1995; Rose, 1990) y del *job crafting* del modelo JD-R (Bakker *et al.*, 2012). Esta línea se refuerza en el último verbatim que aparece (a continuación), donde la necesidad de que te guste el trabajo o el no ser capaz de ponerse límites se vuelven a explicar prioritariamente a partir de limitaciones/factores personales.

«[...] A ver, yo reconozco que no puedo estar, ni yo físicamente porque no tengo veinte años y cada vez duermo menos y me noto cansada, ¿Vale? Y entonces yo sé que tengo bajar el ritmo [...] Yo creo que también es un poco un *problema personal mío que me gusta hacer las cosas todas bien*, no llegar al cliente y que las cosas no estén hechas y, entonces, tanta supervisión por mí pues al final es que somos muchos y, si superviso todo, pues son muchas horas. Entonces yo sé que tengo que cambiar yo el chip y reducir un poco el tiempo porque, porque no puedo, porque no puedo estar tantísimas horas...por mi vida personal» «[...] Pero, ya te digo, yo es que creo que también va un poco en la persona y no todos mis compañeros o mis compañeras, llegan a la misma hora que yo, ¡eh! [...] Que yo también creo que va en el carácter de cada uno. O sea que yo he parado en muchos sitios, siempre he trabajado mucho [...] No sé, yo creo que va en el carácter de la persona, ¿sabes?...» (Mujer 5).

La interpretación que lo atribuye a una cuestión individual «[...] *es un problema personal mío que me gusta hacer las cosas todas bien* [...]» quizás resume bien lo que planteamos. La interpretación de esta última entrevistada no incluye, por ejemplo, que este «me gusta hacer las cosas bien» está alineado con la obligatoriedad de *cumplir con las exigencias organizativas* (con las expectativas y objetivos, con los refuerzos positivos, posibles coacciones, etc.). La atribución y la carga de responsabilidad se termina reduciendo *por parte de los propios actores* a sus propias particularidades (*carácter*, dice la entrevistada). Por otro lado, esta llamada al «carácter de la persona» sugiere que tal vez no puedan entenderse adecuadamente los comportamientos organizativos sin aquellos elementos de la socialización previa que han participado en condicionar ese carácter (i.e. otras fases

de educación y socialización previa) y que en definitiva sugeriría que no podemos entender adecuadamente lo que sucede en la organización sin lo que sucede y/o ha sucedido en el ámbito exterior a la organización, antes, es decir, sin referirnos a la sociología de la persona y a los procesos de subjetivación anteriores.

## 6. Conclusiones

Este estudio de caso ilustra empíricamente la relevancia de los mecanismos de control neo-normativos para entender dinámicas de intensificación al trabajo y/o *engagement* en la subsidiaria española de una multinacional norteamericana del sector TIC. Estos mecanismos de control neo-normativos continúan la tradición de los mecanismos culturales/normativos de naturaleza postestructuralista que presentan una importante invisibilidad (vs. la de mecanismos organizativos de control duros, coercitivos con antagonismos más visibles entre un *exterior/enemigo* que obliga y un *interior/amigo* obligado). Los mecanismos de control normativos y neo-normativos son controles que involucran la gestión de la identidad/subjetividad de los trabajadores, que diluyen las posiciones antagonistas entre el trabajador y la organización y (*con*)*funden* «dependencia, coerción, poder» con «motivación, voluntariedad y libertad». En definitiva, estos mecanismos suponen una exitosa internalización del control organizativo que dificulta para los propios empleados (y los investigadores) la evaluación del grado en que las decisiones y motivaciones ligadas al trabajo se pueden caracterizar como *intrínsecas, voluntarias o libres*. En este contexto, el creciente esfuerzo en el trabajo (i.e. la intensificación del trabajo) parece defenderse, cada vez más, como una decisión propia y por tanto como dinámicas que podríamos caracterizar como *auto-intensificación*. Nuestros resultados son consistentes con dinámicas sociales más amplias y parecen conjugar bien con tesis sociales más generales de que el «enemigo» y el «amigo» aparecen fundidos en los proyectos identitarios (Byung-Chul, 2012).

Específicamente, hemos discutido que los discursos asociados al *engagement*, a la pasión y a la «necesidad de que te guste tu trabajo» que se suelen interpretar en términos de espontaneidad, autenticidad y decisiones personales (pasión como un fin en sí mismo) se pueden interpretar alternativamente como mecanismos de control neo-normativos, como sofisticadas obligaciones (pasión como un medio, un instrumento) que contribuyen a sostener la dedicación con responsabilidad de nuestra empresa de estudio. Efectivamente, aunque en primera instancia los empleados parecen percibir la dedicación al trabajo en términos de pasión y decisiones personales libres, los discursos de los entrevistados también permiten detectar contradicciones (e.g. impactos en la salud, conciliación, una pasión instrumental y una cierta incontrolabilidad) que sugieren lo contrario. Sin embargo, las contradicciones que encontramos presentan un papel meramente testimonial, lo cual es lógico en buena medida, habida cuenta de que nuestros entrevistados siguen trabajando en la organización (quizás es un efecto de ello).

De cara a avanzar nuestra comprensión sobre los mecanismos concretos implicados, los resultados son coherentes con lo que han encontrado investigaciones previas relacionadas con 1) «fantasías del héroe» al estilo Ekman (2013b) donde, por ejemplo, la posibilidad teórica de que se pueda hacer el trabajo

de ocho horas en cuatro contribuye a la percepción de autonomía; 2) la «jaula de autonomía» al estilo Muhr *et al.* (2012) donde la percepción de cierta autonomía operativa (aunque sea subordinada a una falta de autonomía sobre cuestiones estratégicas) parece generar un cierto efecto halo que contribuiría a la sensación de autonomía; 3) las dinámicas de *doublethink* que se han encontrado anteriormente (El-Sawad *et al.*, 2004, Pérez-Zapata *et al.*, 2016) y que podrían contribuir a generar un moderado cinismo que controla por desidentificación (Costas y Fleming, 2009), también en la línea de resistir la resistencia (Kärreman y Alvesson, 2009).

Además, hemos confirmado que algunos entrevistados explican las contradicciones de su dedicación al trabajo (carga de trabajo, dificultades para conciliar, agotamiento...) en términos de decisiones voluntarias (disfrutar, pasárselo bien) y/o fallos *personales* (de no ponerse límites, de la necesidad personal de aprender a delegar más...). En general, nuestros resultados ejemplifican cómo las condiciones estructurales terminan percibiéndose como un problema personal del que el trabajador se autoproclama responsable. El valor central de la «dedicación con responsabilidad» de OCEANIX refleja bien las exhortaciones sociales más generales a la activación, a la autogestión y a la necesidad de que los empleados se comporten cada vez en mayor medida como empresarios de sí mismos.

Los resultados del estudio sirven, también, para resaltar las dificultades inherentes de los modelos de riesgos psicosociales para evaluar unas dinámicas que (con)funden lo *exterior* y lo *interior*, lo que presenta dificultades esenciales para evaluar el origen de las dimensiones de exigencias/demandas y recursos/control en las que se apoyan los modelos como el JD-R. En este sentido, si queremos avanzar en el estudio e intervención de los antecedentes y consecuentes del estrés laboral, la intensificación del trabajo y el *engagement*, parece necesaria la incorporación de aproximaciones sociológicas más complejas en torno a las fuentes de las exigencias y al grado de recursos, control y autonomía (las principales dimensiones de estudio de los modelos de riesgos psicosociales) que estarían crecientemente atravesados por procesos de subjetivación y mecanismos de control neo-normativos.

Se podría plantear en qué medida las dinámicas descritas, referidas a profesionales y mandos de una multinacional norteamericana «líder» del sector TIC son relevantes para caracterizar un mercado de trabajo complejo, fragmentado (ahora o en el futuro, en España y/o fuera) y atravesado por una creciente precariedad. Nuestra hipótesis de trabajo es que las dinámicas que hemos analizado aquí son fundamentalmente globales y pueden anticipar dinámicas en otros sectores y organizaciones: las multinacionales del sector TIC han sido pioneras en el despliegue de prácticas organizativas que se extienden después a todos los sectores y su poder de prescripción como entornos ideales sigue siendo fundamental. Por otro lado, existen razones para suponer que las dinámicas subyacentes de empresarialización e individualización van a continuar (Alonso Benito y Fernández-Rodríguez, 2013; Du Gay, 1995; Rose, 1990, Crespo *et al.*, 2009) y parecen seguir requiriendo que cada trabajador se comporte y se convierta, cada vez en mayor medida, en un emprendedor, que interiorice las metas de la organización, que gestione y se auto-gestione y que, en definitiva, no sólo asuma la intensificación de las exigencias externas, sino que, como parte de los llamados procesos de activación y autogestión la intensificación se materialice cada vez más

como una auto-intensificación. Al mismo tiempo, la intensificación y auto-intensificación del trabajo coexisten con la difusión de la precariedad en el empleo y en el trabajo, en un contexto donde las recompensas materiales y simbólicas son cada vez más precarias y se sustituyen por una etérea empleabilidad, con el trasfondo general de la creciente inseguridad del mercado laboral.

También se podría plantear que los mecanismos que describimos están desfasados y que tal vez la crisis económica haya traído con ella una vuelta a una coerción *fuerte* y transparente, particularmente para los segmentos del mercado de trabajo más precarios. Más allá de la plausibilidad de este argumento, nuestro caso sugiere que los trabajadores del conocimiento cualificados podrían bien interpretar la crisis como parte de un contexto independiente (donde el cliente y el mercado se vuelven cada vez más exigentes) sobre el que no tienen influencia. En cualquiera de los casos las coerciones más duras no son incompatibles con la creciente sofisticación de una coerción *suave*, de los mecanismos de control normativos y neo-normativos, que se apoyan en procesos de subjetivación cada vez más insidiosos y que, entre otros, parecen jugar un papel importante para atrapar la voluntad personal y dificultar reacciones colectivas.

Si, como asumen nuestras hipótesis, este trabajador del conocimiento va a mantener poder simbólico y aspiracional en el futuro, nuestro estudio puede anticipar dinámicas más amplias que destacan el papel relevante de los controles neo-normativos en la intensificación del trabajo. Las llamadas a la pasión en el trabajo, la fantasía del héroe, la jaula de autonomía, procesos de *doublethink* y un moderado cinismo podrían actuar conjuntamente para generar un renovado consentimiento en la línea Burawoy (1979), pero que ahora emergería como mucho más insidioso e invasivo en un contexto social y organizativo de ensalzamiento del yo emprendedor. En su conjunto, estas dinámicas sugieren dos implicaciones especialmente relevantes: 1) Los discursos que posicionan al trabajo del conocimiento, sin más, como el ideal a perseguir deben cuestionarse; 2) En la medida que consideremos que este caso puede anticipar tendencias, parece que más allá de sectores y geografías, cada vez más, la lucha exterior pasa por la interior.

## 7. Bibliografía

- Allvin, M. (2011): *Work without boundaries: psychological perspectives on the new working life*, Chichester, West Sussex. Wiley-Blackwell.
- Alonso Benito, L. E. y C. J. Fernández-Rodríguez (2013): *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*, Madrid, Siglo XXI.
- Alvesson, M. y M. Robertson (2006): "The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms", *Organization*, vol. 13, núm. 2, pp. 195-224.
- Alvesson, M. y H. Willmott (2002): "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of management studies*, vol. 39, núm. 5, pp. 619-644.
- Alvesson, M. y H. Willmott (1992): *Critical management studies*, London, Sage.
- Alvesson, M. (2001): "Knowledge work: Ambiguity, image and identity", *Human relations*, vol. 54, núm. 7, pp. 863-886.

- Askenazy, P., F. de Coninck y M. Gollac (2006): *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.
- Bakker, A.B., W. B. Schaufeli, M. P. Leiter y T. W. Taris, (2008): "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & Stress*, vol. 22, núm. 3, pp. 187-200.
- Bakker, A.B., M. Tims y D. Derks (2012): "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement", *Human Relations*, vol. 65, núm. 10, pp. 1359-1378.
- Beck, U. y E. Beck-Gernsheim (2003): *La individualización*, Barcelona, Paidós.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Ediciones Akal.
- Brun, E. y M. Milczarek (2007): *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, European Communities.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*, University of Chicago Press.
- Burchell, B. (2009): *Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Burchell, B., D. Ladipo y F. Wilkinson (2002): *Job insecurity and work intensification*, Routledge.
- Byung-Chul, H. (2012): *La sociedad del cansancio*, Barcelona, Herder.
- Castaño, C. (2010): *Género y TIC: presencia, posición y políticas*, Barcelona, UOC.
- Castells, M. (1997): *La sociedad red: La era de la información*, vol. 1, Madrid, Alianza Editorial.
- Castillo, J. J. (2008): *La soledad del trabajador globalizado: memoria, presente y futuro*, Madrid, Los Libros de la Catarata.
- Castillo, J. J. (2007): *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*, Madrid, Miño y Dávila.
- Castillo, J. J. e I. Agulló (2012): "Trabajo y vida en la sociedad de la información: un distrito tecnológico en el norte de Madrid", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 76, otoño de 2012, pp. 7-36.
- Costas, J. y P. Fleming (2009): "Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations", *Human Relations*, vol. 62, núm. 3, pp. 353-378.
- Costas, J., S. Ekman, C. Maravelias y S. Spoelstra (2013): "Roundtable: Free work", *ephemera: theory & politics in organization*, vol. 13, núm. 1, pp. 11-31.
- Costas, J. y C. Grey (2014): "The temporality of power and the power of temporality: Imaginary future selves in professional service firms", *Organization Studies*, vol. 35, núm. 6, pp. 909-937.
- Crespo, E., C. Prieto y A. Serrano (2009): *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Du Gay, P. (1995): *Consumption and identity at work*, Sage Publications Limited.
- Ekman, S. (2015): "Win-win imageries in a soap bubble world: Personhood and norms in extreme work", *Organization*, vol. 22, núm. 4, pp. 588-605.
- Ekman, S. (2013a): "Authenticity at work: Questioning the new spirit of the capitalism from a micro-sociological perspective", *New Spirits of Capitalism?: Crises, Justifications, and Dynamics*, pp. 294.

- Ekman, S. (2013b): "Fantasies about work as limitless potential—how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition", *Human Relations*, vol. 66, núm. 9, pp. 1159-1181.
- El-Sawad, A., J. Arnold y L. Cohen (2004): "'Doublethink': The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life", *Human Relations*, vol. 57, núm. 9, pp. 1179-1203.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical management studies*, Madrid, Siglo XXI.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2017): "Estudios críticos de la gestión: estudios culturales de los conflictos en el mundo del trabajo", *Política y Sociedad*, 54(1), pp. 23-44.
- Fleming, P. y A. Sturdy (2009): "'Just be yourself!': Towards neo-normative control in organisations?", *Employee Relations*, vol. 31, núm. 6, pp. 569-583.
- Garner, H., D. Méda y C. Senik (2009): "El lugar de trabajo en las identidades", *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en transformación*, Madrid, CIS, pp. 139.
- Gascoigne, C., E. Parry y D. Buchanan, D. (2015): "Extreme work, gendered work? How extreme jobs and the discourse of 'personal choice' perpetuate gender inequality", *Organization*, vol. 22, núm. 4, pp. 457-475.
- Green, F. (2006): *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press.
- Green, F. y T. Mostafa (2012): *Trends in job quality in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Heller, J. (1999): *Catch-22: A Novel*, New York, Simon and Schuster.
- Karasek, R. y T. Theorell (1990): *Healthy work*, New York, Basic Books.
- Karreman, D. y M. Alvesson (2004): "Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm", *Organization*, vol. 11, núm. 1, pp. 149.
- Kärreman, D. y M. Alvesson (2009): "Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm", *Human Relations*, vol. 62, núm. 8, pp. 1115-1144.
- Kunda, G. (1992): *Engineering culture: Control and communication in a high-tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Lahera Sánchez, A. (2004): "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", *Revista Española de investigaciones sociológicas*, vol. 106, núm. 1, pp. 63-101.
- Lupu, I. y L. Empson (2015): "Illusio and overwork: playing the game in the accounting field", *Acc Auditing Accountability J*, vol. 28, núm. 8, pp. 1310-1340.
- Marx, K. (1998): *El capital. Libro primero. El proceso de producción del capital*, México, Siglo XXI.
- Mazmanian, M., W. J. Orlikowski y J. Yates (2013): "The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals", *Organization Science*, vol. 24, núm. 5, pp. 1337-1357.
- McCann, L., J. Morris y J. Hassard (2008): "Normalized intensity: the new labour process of middle management", *Journal of Management Studies*, vol. 45, núm. 2, pp. 343-371.
- Michel, A. (2012): "Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation", *Administrative Science Quarterly*, Volume: 56, issue: 3, pp. 325-368.



- Milczarek, M., E. Schneider, E. Rial González y European Agency for Safety and Health at Work (2009): "OSH in figures: stress at work—facts and figures", *European Agency for Safety and Health at Work*.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Muhr, S. L., M. Pedersen y M. Alvesson (2012): "Workload, aspiration, and fun: Problems of balancing self-exploitation and self-exploration in work life", *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials (Research in the Sociology of Organizations, Volume 37)* Emerald Group Publishing Limited, pp. 193-220.
- O'Driscoll, M. P., C. L. Cooper y P. J. Dewe (2001): *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*, Sage Publications.
- Olaz Capitán, Á. J. (2009): "Nuevas formas de organización del trabajo en el sector financiero", *Arxius*, núm. 20.
- Ouchi, W. O. (1982): *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis.
- Pérez-Zapata, O. (2015): *Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento*, Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez-Zapata, O., G. Álvarez-Hernández, C. Castaño Collado y A. Lahera Sánchez (2015): "Sostenibilidad y calidad del trabajo en riesgo: la intensificación del trabajo del conocimiento", *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, núm. 116, pp. 175-214.
- Pérez-Zapata, O., A. S. Pascual, G. Álvarez-Hernández y C. Castaño Collado (2016): "Knowledge work intensification and self-management: the autonomy paradox", *Work Organisation, Labour and Globalisation*, vol. 10, núm. 2, pp. 27-49.
- Peters, T. J. y R. H. Waterman (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York, Harper & Row.
- Prieto, C., R. Ramos Torre y J. C. Gallego (2008): *Nuevos tiempos del trabajo: Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Revilla, J.C. y F. J. Tovar (2011): "El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, vol. 135, núm. 1, pp. 47-67.
- Rose, N. (1990): *Governing the soul: the shaping of the private self*, Taylor & Frances/Routledge.
- Salanova, M. y W. B. Schaufeli (2009): *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*, Madrid, Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B., T. W. Taris y W. Van Rhenen (2008): "Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?", *Applied Psychology*, vol. 57, núm. 2, pp. 173-203.
- Selye, H. (1976): "The stress concept", *Canadian Medical Association Journal*, vol. 115, núm. 8, pp. 718.
- Siegrist, J. (1996): "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions.", *Journal of occupational health psychology*, vol. 1, núm 1, pp. 27-41.
- Standing, G. (2013): *El precariado, Una nueva clase social*, Barcelona, Ediciones de pasado y presente.
- Valenzuela, H., L. Reygadas y F. Cruces (2015): "Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, vol. 150, núm. 1, pp. 191-206.

Willmott, H. (1993): "Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations", *Journal of management studies*, vol. 30, núm. 4, pp. 515-552.