

LA PUGNA POR ALTERAR EL SENTIDO HEGEMÓNICO: PRÁCTICAS DE MICRORRESISTENCIA EN EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA

DANIEL CANDIL MORENO

Universidad Complutense de Madrid (España)

dcandil@ucm.es

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5795-5439>

THE STRUGGLE TO DISRUPT HEGEMONIC MEANING: PRACTICES OF MICRO- RESISTANCE IN THE CONSULTANCY SECTOR

Cómo citar este artículo / Citation: Candil Moreno, Daniel 2024. La pugna por alterar el sentido hegemónico: prácticas de microrresistencia en el sector de la consultoría, *Revista Internacional de Sociología* 82 (2): e248. <https://doi.org/10.3989/ris.2024.82.2.22-1151>

Copyright: © 2024 CSIC. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Recibido: 16.12.2022. **Aceptado:** 23.11.2023.

Publicado: 11.06.2024

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo explorar los mecanismos de resistencia desarrollados por los consultores especializados en la selección de personal frente a aquellas tecnologías de subjetivación dirigidas a conformar subjetividades normalizadas y alineadas con el paradigma del emprendimiento. Una característica relevante de los profundos cambios que están teniendo lugar en el mundo laboral está vinculada con la resignificación del ideal normativo del “buen trabajador” y el desplazamiento normativo y referencial del asalariado tradicional. El sector estudiado, la consultoría de recursos humanos, constituye un espacio particularmente sugerente y apropiado para observar dichas transformaciones y, sobre todo, cómo operan las nuevas formas de gobierno y las resistencias articuladas por los trabajadores. A través de una detallada aproximación autoetnográfica, hemos identificado algunos de los ejes que sustentan estos procesos de resistencia y los mecanismos que intentan confrontar los marcos de sentido dominantes dentro de la organización.

PALABRAS CLAVE

Resistencias, nuevos modelos de gestión del trabajo, consultoría, contrapoder, subjetivación.

ABSTRACT

The aim of this paper is to explore the mechanisms of resistance developed by consultants specializing in personnel selection in the face of those technologies of subjectivation aimed at shaping normalized subjectivities aligned with the paradigm of entrepreneurship. A relevant feature of the profound changes taking place in the world of work is linked to the resignification of the normative ideal of the “good worker” and the normative and referential displacement of the traditional employee. The sector studied, human resources consultancy, constitutes a particularly suggestive and appropriate space for observing these transformations and, above all, how the new forms of governance and the resistance articulated by workers operate. Through a detailed autoethnographic approach, we have identified some of the axes that underpin these processes of resistance and the mechanisms that attempt to confront the dominant frameworks of meaning within the organization.

KEYWORDS

Resistances, new models of labour management, consultancy, counter-power, subjectivation.

INTRODUCCIÓN

El análisis de la evolución de las estrategias de disciplina y control que se han desarrollado dentro de las empresas, desde el asentamiento del capitalismo, muestra el carácter conflictivo que atraviesan las relaciones entre la gerencia y los trabajadores. A pesar del intento, sobre todo en los recientes modelos de gestión organizacional, de proyectar una imagen colaborativa de las relaciones laborales, el conflicto, unas veces más eufemizado y otras veces más evidente, es consustancial a esta relación, como demuestran diversos estudios sobre esta temática (Abal 2014; Ackroyd and Thompson 1995; Coriat 1982). En última instancia, la historia de la disciplina del trabajo en el capitalismo se reduce al intento, por parte del empresario, de domesticar a individuos jurídicamente libres para conseguir intensificar su rentabilidad. En este proceso, los trabajadores tienden a articular mecanismos de resistencia para conquistar autonomía y control sobre su propio trabajo, así como mejores condiciones de trabajo y vida. No hay que olvidar que la fuerza de trabajo, en tanto que mercancía, es diferente al resto de mercancías, pues es indisoluble de los sujetos que la portan, los trabajadores, y solo puede extraerse a partir de un control y consentimiento negociados y no garantizados (Pérez 2015; Braverman 1998). Este hecho es clave para comprender la evolución en las formas de gestión y control en los diferentes centros de trabajo a lo largo de la historia, pero también es fundamental a la hora de comprender los posibles mecanismos de resistencia que los trabajadores pueden llegar a articular. 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 progresivo. Este proceso no solo conlleva una evolución en las técnicas, sino también una intensificación de los procesos de subjetivación (Boltanski y Chiapello 2002). La consultoría especializada en selección de personal es un sector emblemático de estas nuevas tecnologías de subjetivación fundamentadas en la extracción del consentimiento.

El objetivo central del presente artículo consiste en analizar las estrategias de resistencia que elaboran los consultores para sortear los efectos de las tecnologías de subjetivación que operan dentro de la consultoría especializada en el reclutamiento. A la hora de abordar estas estrategias, nos encontramos con una amplia diversidad de iniciativas y tecnologías. 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. 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.

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 o disciplina 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 (Calderón y Cohen 2016) de un sector tan complejo y opaco como el de la consultoría de selección de personal. De esta manera, profundizar en el análisis de dichos mecanismos es clave si se quiere comprender la resignificación, por parte de los sujetos, de estas prácticas, dándolas otro sentido político.

A la hora de llevar a cabo nuestro análisis, se ha usado una metodología de orientación cualitativa basada en una aproximación autoetnográfica de observación participante muy intensa durante 20 meses continuos en dos empresas dedicadas al servicio de consultoría¹ especializada en el reclutamiento y selección de personal desde septiembre de 2018 hasta junio de 2020. Nos hemos centrado, de forma particular, en *cuatro ejes* a través de los cuales se articulan y organizan las diferentes estrategias de microrresistencia que nos hemos encontrado durante nuestro trabajo de campo: apropiación de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad; cuestionamiento y alteración de los criterios de reconocimiento y valoración del trabajo de sus empleados; reapropiación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo y, finalmente, repudio de la constante sobreexposición de los cuerpos.

Este artículo se compone de tres partes. En primer lugar, atendiendo al carácter conflictivo que caracte-

1 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” (Higdon 1969: 306).

riza la relación laboral en el capitalismo y su importancia para entender cómo se articula el polo disciplina-resistencia, analizamos algunos de los trabajos que han estudiado ambos fenómenos subrayando, finalmente, la importancia del trabajador automotivado como dimensión clave de los nuevos modos de gestión organizacional. En segundo lugar, explicamos la relevancia analítica del sector estudiado, así como la metodología utilizada de cara a extraer el máximo de información de nuestro objeto de estudio. En tercer lugar, desarrollamos un análisis empírico dirigido a identificar los mecanismos de resistencia que utilizan diariamente los consultores y su papel de cara a confrontar los efectos de las estrategias productivas de control que imperan en el ámbito de las consultoras de reclutamiento, resignificándolas, reorientándolas y, en ocasiones, neutralizándolas.

EL TRABAJADOR AUTOMOTIVADO COMO DIMENSIÓN CLAVE DE LOS NUEVOS MODOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El mundo del trabajo es un ámbito especialmente sugerente para observar y analizar las luchas de poder consustanciales a toda relación social (Bourdieu 2000). Estas condicionan nuestros planes, 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 “advenimiento” de la modernidad supuso la conformación de sociedades más complejas en que se generalizó una relación atípica, conflictiva, (Polanyi 1989; Riesco 2012) entre los miembros de la clase trabajadora y la burguesía. Así, mientras que el empresario implementó mecanismos de disciplina capaces de incorporar y subordinar al trabajador al proceso productivo intensificando su rendimiento, este se convirtió, al mismo tiempo, en el elemento clave para avanzar en el proceso de acumulación de capital y en la principal fuente de conflicto que amenaza dicho proceso. Por lo tanto, estudiar las relaciones de poder en el ámbito laboral tiene una importancia nodal de cara a comprender mejor las profundas transformaciones que durante las últimas décadas está sufriendo el mundo del trabajo. De hecho, esta temática ha generado numerosos trabajos que han atendido a dos dimensiones principalmente: los procesos de disciplina y control aplicados desde la gerencia y los mecanismos de resistencia articulados por los trabajadores. En relación con el primer polo, es ingente la literatura existente sobre esta temática; en este artículo nos centramos en aquellos estudios más relevantes para los objetivos de investigación.

En primer lugar, destacaríamos aquellas investigaciones pertenecientes al *labour process theory* que, desde su origen, cuestionaron y denunciaron el control despótico ejercido sobre los trabajadores en las fábricas (Braverman 1998). Posteriormente, dentro

de este mismo marco, surgieron diferentes nuevas líneas de estudio orientadas al análisis de la coexistencia entre formas de gestión de los empleados despoticas con otras más basadas en el control (Edwards 1979; Friedman 1977). Siguiendo esta misma línea, Burawoy (1989) subrayó la importancia del consentimiento, a través de la internalización de los mandatos de la empresa, como dispositivo generador de un control más productivo y eficaz sobre los trabajadores. Ya en la década de los ochenta, con la consolidación del paradigma flexible y la generalización del modelo “*just in time*”, surgen enfoques centrados en la autonomía y el compromiso (Coriat 1993; Piore y Sabel 1980; Lipietz 1977) como elementos clave para comprender las relaciones de poder existentes en el seno de las organizaciones contemporáneas.

Desde otra perspectiva diferente, podría identificarse un segundo tipo de estudios producidos dentro del marco proporcionado por los Critical Management Studies (CMS). Estos investigadores, desde marcos teóricos muy diversos (posestructuralismo, feminismo, psicoanálisis, etc.), analizaron la nueva cultura organizacional posfordista resignificando críticamente unas prácticas de gestión tradicionalmente analizadas desde un marco gerencialista. Así, los CMS repolitizaron buena parte de estos procesos y prácticas visibilizando el conflicto como parte consustancial de la relación laboral (Fernández 2022). Para el presente artículo, tienen una especial relevancia aquellos trabajos que, dentro de los CMS, han estudiado los procesos de producción de trabajadores más dóciles a través de la regulación de las identidades y subjetividades (Candil 2020; Fernández 2007; Kunda 2006; Alvesson and Willmott 2002; Knights and Willmott 1989).

El tercer enfoque se nutre de un conjunto de trabajos heterogéneos que, desde una perspectiva analítica afín a la noción foucaultiana de gubernamentalidad, analizan las nuevas formas de gobierno a distancia (Dean 1999; Rose and Miller 1992) partiendo de una noción del poder en términos productivos (Foucault 1999). Rose (1996) y Boltanski y Chiapello (2002) subrayan la necesidad de las empresas contemporáneas de sustituir al tradicional trabajador fordista por un sujeto diferente, con una subjetividad productiva y emprendedora, cuyos mayores atributos están vinculados con la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la actitud, la mentalidad etc. Otros investigadores se han centrado en destacar que la relación organización-trabajador ya no se basa en la dependencia derivada de la seguridad en el empleo, sino en la libertad²

2 Esta “libertad” en el trabajo se intercambia, de alguna manera, por un compromiso absoluto con la organización, que es la que 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.

que la empresa aporta al trabajador para poder construir su propia empleabilidad (Amigot y Martínez 2013; Santos y Serrano 2006), generando vínculos diferentes que devienen en la conformación de un empleado “automotivado” (Marazzi 2003). Así, en este nuevo contexto flexible y posfordista los trabajadores serían movilizadas por una serie de coerciones endógenas, mayoritariamente, que inducen una sujeción (Butler 2001) y sumisión voluntarias (Boltanski y Chiapello 2002) y que normalizan el comportamiento de los trabajadores (Alvesson and Willmott 2002).

Desde nuestra perspectiva, muy en sintonía con este tercer enfoque, consideramos que es especialmente relevante atender a los procesos de subjetivación para entender mejor la construcción de este trabajador automotivado. Tal y como plantean diversos estudios desde la psicología social crítica (Parker 2014; Crespo, Prieto y Serrano 2009), los procesos de subjetivación fomentan la constitución de un sujeto del trabajo alineado con los intereses de la organización. 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. Por lo tanto, en un contexto donde el modelo tradicional de empleo asalariado estable deja de ser el elemento central (Prieto 2000), se va a demandar un trabajador autónomo que se adapte a los cambios, al riesgo y que se comprometa con la empresa como si fuese su propio proyecto personal fomentando la responsabilización del trabajador a niveles nunca antes vistos (Candil 2022; Moisander, Grob and Eräranta 2018). El empleado se ve inmerso, así, en una constante paradoja en la que se le reclaman mayores cuotas de autonomía a pesar de su creciente incapacidad para controlar lo que sucede a su alrededor. La consultoría es un ejemplo paradigmático de ello, generando un sujeto más vulnerable y dócil frente a las dinámicas fomentadas desde la gerencia.

En relación con la cuestión de las resistencias, aunque han sido menos problematizadas históricamente, (Soria 2018), existe un amplio número de trabajos que, desde enfoques diferentes, han profundizado sobre ello. En este artículo, distinguimos tres perspectivas distintas en función del tipo de aproximación aplicada.

Desde el primer enfoque, notablemente determinista, se asume que la capacidad de la empresa para imponer sus intereses prima sobre las opciones de resistencia de los trabajadores, que se tornan residuales e incapaces de alterar el proceso de trabajo (Durand 2011). Por lo tanto, los empleados deben adherirse al sistema impuesto o abandonar esos contextos considerados invivibles (Revilla 2017).

El segundo de estos enfoques, con un carácter más corporativista, está enmarcado en la amplia literatura

gerencial que durante décadas ha fomentado la consolidación de un nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello 2002), basado en la ideología neoliberal (Laval y Dardot 2013). A través de conferencias, talleres, revistas y libros especializados en el ámbito de la gestión, se celebran los supuestos bajos niveles de conflictividad laboral existentes en la actualidad (Ackroyd and Thompson 1995). Estas tesis, estudiadas críticamente desde la sociología (Fernández 2007; Collins 2000), argumentan que el proceso de progresiva humanización experimentado por el mundo del trabajo en las últimas décadas habría mejorado la vida de los empleados, liberándolos de un modelo arcaico, alienante e incapaz de reconocer sus potencialidades; asumiendo que el conflicto laboral o las conductas disidentes son vestigios residuales de épocas pasadas (Drucker 1970).

El tercer enfoque, el más relevante para nuestro artículo, en parte influenciado por la noción de ‘microfísica del poder’ de Foucault (1999), argumenta que el conflicto no ha desaparecido en absoluto de las empresas; más bien, ha evolucionado a la vez que lo han hecho las técnicas de control implementadas por las organizaciones (Pérez, Álvarez y Castaño 2017; Revilla y Tovar 2011; Lahera 2004). Hay que entender que, si bien las formas tradicionales de establecer resistencias frente a la empresa siguen existiendo (huelgas, sabotajes, etc.) (Hyman 1981), en muchos ámbitos han pasado a un segundo plano. Es el caso de la consultoría, en que la notable asimetría de poder existente entre los consultores y la gerencia propicia que los empleados, conscientes de su vulnerabilidad, muestren una fuerte inhibición a expresar públicamente su desencanto, frustración, sufrimiento e indignación; adoptando estrategias de resistencia clandestinas (Scott 1985). Por lo tanto, si ahondamos bajo una superficie que aparenta estar en calma (Ackroyd and Thompson 1995), encontraremos que los trabajadores, constantemente, intentan 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.

Desde este enfoque, las prácticas rutinarias de los trabajadores enmarcadas como fenómenos discretos, encubiertos y ocultos cobran una relevancia analítica notable. Por tanto, si queremos comprender los mecanismos de resistencia desarrollados dentro de un contexto posfordista marcado por el paradigma flexible debemos “aprender a mirar” (Abal 2014) más allá de actos altisonantes, articulados de manera colectiva y con una gran visibilidad pues existen una multiplicidad de acciones que confrontan de manera diferente el poder de las organizaciones y que son clave para comprender la naturaleza de las relaciones de poder en los centros de trabajo contemporáneos (Peticca-Harris, De Gama and Ravishankar 2020; Fernández y Soliña 2020; Fleming and Sewell 2002).

Para Ackroyd y Thompson (1999), aunque las luchas por la apropiación y reapropiación de la identidad tienen una especial relevancia, todas aquellas conductas disidentes que confronten, aunque sea desde la clandestinidad, el poder y los mecanismos de control deben ser estudiadas como resistencias. Otros investigadores (Walker, Fleming and Berti 2021; Casado 2017; Fleming and Spicer 2007) subrayan que ciertas prácticas articuladas a través del humor, el cinismo o la ironía pueden operar como formas de resistencia muy productivas dirigidas a evitar la colonización de la identidad. También cabe destacar aquellos estudios más recientes que, analizando las nuevas formas de trabajo vinculadas con la *gig economy* y las plataformas digitales, alertan sobre el efecto paradójico que este tipo de prácticas pueden tener al facilitar la adaptación sin grandes quiebras ni fracturas de los trabajadores a las dinámicas sobreexigentes de la organización. De este modo, estas prácticas de resistencia operan al mismo tiempo como estrategia de resistencia y como mecanismo de reproducción de esta opresión (Iglesias y Pérez 2021; Walker, Fleming y Berti 2021). Y es que, en ocasiones, estas microrresistencias generan en el empleado una falsa sensación de control sobre unos procesos de trabajo que, aunque desde un compromiso fingido (Pignot 2021; Burawoy 1989), seguirán realizándose.

En este artículo hemos adoptado una perspectiva, que, si bien está influenciada por muchos de las investigaciones comentadas en este tercer bloque, es deudora, mayoritariamente, de los trabajos de Scott (1985; 2000) y, sobre todo, de Foucault (1986; 1999). El primero subraya que es entre bambalinas, en los espacios que se encuentran más alejados del poder, donde los dominados tienden a sentirse más seguros y a expresarse con mayor libertad, sacando a luz lo que él denomina 'discurso oculto', y que tiene una innegable relevancia analítica. En el caso de Foucault, él desarrolla la idea de un poder productivo con capacidad de configurar realidades y constituirnos como sujetos. El poder no obligaría de manera coercitiva a los individuos a actuar o pensar de una determinada forma, sino que articularía estrategias de normalización de los modos de pensar y relacionarnos con la realidad. Foucault defiende una concepción del poder como algo abierto, en constante cambio y sujeto a potenciales reformulaciones que podían llegar a generar subjetividades diferentes y prácticas liberadoras. Así, 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 poder. El poder nunca es totalmente omnímodo, 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 tanto, y a pesar de que puede haber unos poderes dominantes, siempre existe la posibilidad de generar sistemas de poder alternativos que rivalicen con los que son hegemónicos en un momento histórico concreto. La clave es cuestionar el tipo de racionalidad existente (Foucault 1999). Es, por esto, muy importante, y así lo hemos hecho en este artículo, acercarse a los mecanismos de resistencia articulados por los consultores desde esta perspectiva que entiende poder y resistencia como elementos coextensivos.

APUNTES METODOLÓGICOS

Hemos elegido la consultoría de recursos humanos como sector sobre el que desarrollar nuestra investigación dado que es un espacio privilegiado para observar nítidamente las transformaciones que están teniendo lugar en el mundo del trabajo, tanto a nivel organizacional, de regulación, como semántico. Dicho sector ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 40 años y ha tenido un notable impacto (Hyman 2018; Stenger 2017; López 2016) que se ha extendido por prácticamente todo el globo³, pasando de tener una presencia residual en ámbitos muy concretos, con una escasa capacidad de influencia, a ser una pieza habitual en organizaciones tanto públicas como privadas (Kipping and Clark 2012). Y 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 tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han permitido que la consultoría se consolide a nivel mundial. La consultoría tiene una gran importancia en términos de ingresos y de creación de empleo (AEC 2021; Armbrüster and Kipping 2003), 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

3 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).

fluidificadora (Castillo y Agulló 2012; Bauman 2000) que afecta al conjunto de la economía y en en que el *outsourcing* juega un papel fundamental.

Así, siendo conscientes de la amplitud y diversidad que existen dentro de este sector, en la presente investigación nos centraremos en aquellas organizaciones cuya función estructural consiste en ofrecer servicios relacionados con la selección de personal y la “atracción de talento”. Y lo hacemos con base en tres razones principalmente. En primer lugar, esta especialización mantiene una estrecha relación con aquellas corrientes de pensamiento empresarial, estudiadas ampliamente en la sociología (Serrano y Fernández 2018; Han 2014; Maravelias 2007), que operan movilizando la subjetividad del trabajador para aplicar nuevas formas de control articuladas a partir de las tecnologías del yo y el autogobierno de sus empleados. En segundo lugar, para ganar eficiencia, los reclutadores deben interiorizar unas determinadas éticas emprendedoras y como consecuencia se encuentran más expuestos a los procesos de subjetivación que queríamos analizar desde el punto de vista de las resistencias. Finalmente, la consultoría de recursos humanos, y más concretamente, la de selección de personal, apenas ha sido abordada desde la sociología, lo que aporta cierta originalidad a nuestro trabajo.

Por tanto, estudiar los tipos de resistencias que utilizan los consultores especializados en el reclutamiento puede ser muy relevante analíticamente para comprender mejor el verdadero alcance de dichos procesos normalizadores y, sobre todo, las reacciones de los trabajadores. En definitiva, 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, especialmente en materia laboral, y cómo son vivenciados por los trabajadores.

El enfoque cualitativo, escogido en esta investigación, es el más pertinente para llevar a cabo un análisis y una aproximación lo más rigurosa posible a nuestro objeto de estudio, pues nos ha proporcionado flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades de la investigación y del objeto abordado. El diseño metodológico se compone de dos partes caracterizadas por las técnicas seleccionadas para la recogida y producción de la información durante un periodo de dos años (2018 a 2020). Así, diferenciamos una primera parte centrada en el desarrollo de una intensa observación participante (entre seis y ocho horas diarias) en dos consultoras especializadas en la selección de personal, que implicó la toma de notas, así como la elaboración de un diario de campo detallado.

Esta observación participante, enmarcada en una intensa práctica autoetnográfica, en tanto que asalariado a tiempo completo en dichas consultoras, ha

sido la fuente central para la recogida de información, ya que dicha aproximación autoetnográfica nos permitió profundizar notablemente en las rutinas diarias llevadas a cabo por los consultores, llegando a asistir a reuniones de evaluación, procesos de selección, formaciones e incluso actividades de ocio realizadas dentro y fuera del horario laboral. La segunda parte está vinculada con la realización de 15 entrevistas semiestructuradas a consultores especializados en el reclutamiento (diez mujeres y cinco hombres)⁴ y que desarrollan su actividad profesional en consultoras distintas a la dos en las que realizamos nuestra observación participante, lo que nos ha permitido enriquecer la muestra. Así, escogimos tres criterios para la selección de la muestra: el ámbito profesional, el rango ocupado dentro de la organización y la edad de los entrevistados (28-38 años), siempre buscando el perfil prototípico del sector.

MECANISMOS DE RESISTENCIA DE LA CONSULTORÍA

A continuación, centraremos nuestro análisis en varias estrategias de resistencia especialmente relevantes para comprender la manera en que los consultores se relacionan con los marcos de disciplina que intentan orientar sus conductas. A la hora de llevar a cabo el análisis, se ha elegido como criterio de diferenciación de estas resistencias 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. 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, pueden derivar en formas individuales de resolver contradicciones aparentes con el objetivo de realizar mejor el trabajo (Burawoy 1989). Basándonos en este criterio, podemos identificar cuatro ejes a partir de los cuales se articulan las diferentes resistencias identificadas durante nuestro trabajo de campo: apropiación de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad; cuestionamiento y alteración de los criterios de reconocimiento; reapropiación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo; repudio de la constante sobreexposición de los cuerpos. Finalmente, no podemos olvidar que la enorme capacidad que las estrategias de disciplina

4 La diferencia entre el número de hombres y mujeres entrevistados responde a que el sector de consultoría de recursos humanos está desigualmente copado, por mujeres. Por lo tanto, la muestra seleccionada para las entrevistas intenta reflejar la desigual distribución existente en el sector estudiado.

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 el *ethos* del buen consultor, también se da cuenta de la imposibilidad de conseguir muchos de los objetivos marcados 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 (Scott 2000) 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.

Apropiación de los espacios de autonomía para conquistar espacios de libertad

Los consultores disponen de una amplia autonomía, en relación con la realización de sus tareas, orientada a facilitar procesos adaptativos lo más ágiles posibles para sobrevivir en un entorno caracterizado por los cambios y la incertidumbre constantes. La consultora necesita que los empleados se adapten a estos cambios de manera que el flujo de trabajo no se vea afectado por ello, aunque, en muchas ocasiones, los consultores intentan desviar esta orientación “autorizada” de la autonomía para que el proceso de trabajo sea menos lesivo y más favorable a sus necesidades. La reconfiguración del proceso de selección que, a veces, hacen los consultores ejemplifica muy bien este hecho. Uno de los elementos más característicos de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal son las entrevistas presenciales 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 a través de entrevistas presenciales tiene un enorme valor, y es uno de los elementos más utilizados por las consultoras para hacer más atractivo el servicio que desean vender. Así, la presencialidad de las entrevistas se presenta ante el cliente como una garantía que aumenta las probabilidades de éxito a la hora de encontrar al candidato ideal y, sobre todo, incrementa la confianza de este en la resolución positiva de dicho proceso. Igualmente, para

lograr una correcta “experiencia del candidato”, el consultor debe seguir una serie de pautas que, bien desempeñadas, deberían facilitar una experiencia satisfactoria del candidato durante el proceso de selección. Una de esas pautas es la realización de entrevistas presenciales. Por lo tanto, su realización es una tarea de máxima importancia y obligatoriedad, para los consultores, y no puede ser ignorada. No obstante, y a pesar de los potenciales riesgos que entraña, a menudo, los consultores deciden reducir al mínimo el número de entrevistas presenciales realizadas durante la semana. Realizar estas entrevistas implica adaptarse a la disponibilidad de los candidatos, que suele ser muy reducida, por lo que los consultores consideran injusto sacrificarse y alargar su jornada laboral sin ningún tipo de compensación por parte de la organización. 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, desarrollando mecanismos de resistencia frente a una situación de prolongación injusta e injustificada de la jornada.

Lo de las entrevistas presenciales es un clásico en consultoría; mira, los managers te dicen que eres libre de organizarla como quieras, pero que tienes la obligación de hacerlas. O sea, que si el candidato no tiene otra disponibilidad tendrás que adaptarte. Es una especie de trampa que te ponen y por la que no estamos dispuestos a dejarnos pillar, la verdad (mujer entrevistada 1).

Ante la imposibilidad de eliminar las entrevistas presenciales de la rutina diaria de trabajo, ya que tienen una importancia nodal, los consultores optan por comprimir las etapas del proceso de selección reduciendo las dos entrevistas obligatorias (una telefónica y otra presencial) a una única entrevista telefónica algo más extensa⁵. Esta reestructuración del proceso no libera al consultor por completo, pero sí le permite obtener un mayor 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 consultores.

Finalmente, es interesante subrayar que, a pesar de las coacciones ejercidas por los managers y de la constante invocación de estos a un marco moralizante

5 El proceso de selección consta de tres fases normalmente. La primera es una toma de contacto telefónico, la segunda es la entrevista presencial 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.

que trata de resignificar dicho comportamiento como una grave infracción moral (frente a los compañeros), en lugar de como un acto legítimo de rebeldía, los consultores optan por continuar generando estas estrategias de resistencia, pues consideran que los parámetros propuestos por la empresa son injustos y perjudiciales. A través de actos como estos, los consultores cuestionan los relatos míticos que ofrece la organización y sus interpretaciones de justicia y de buen trabajador, reorientando esa misma autonomía, que generalmente opera como una estrategia muy refinada de disciplina y control, para generar espacios de verdadera autonomía y facilitar así la articulación de estos mecanismos de resistencia.

Cuestionamiento y alteración de los criterios de reconocimiento

A diario los consultores están expuestos a diferentes mecanismos de control cuya principal función es monitorizar y evaluar su trabajo a partir de criterios establecidos unilateralmente por la consultora. Un buen consultor no debe nunca centrarse exclusivamente en los resultados más cuantitativos de su trabajo; por el contrario, debe velar también porque la forma encaje dentro del marco moralizante propuesto o impuesto por la empresa. Sin embargo, en no pocas ocasiones los consultores cuestionan la legitimidad de estos mecanismos que dependen, casi siempre, de factores que escapan a su control y deciden alterar, parcialmente, algunos de estos mecanismos para intentar reducir su potencial impacto en la valoración del rendimiento laboral del empleado. A continuación, analizaremos un caso muy concreto que nos ayudará a comprender cómo se articulan estas dinámicas.

Habitualmente, los reclutadores utilizan distintas plantillas de correos que facilitan y agilizan la comunicación con los candidatos. Existen plantillas destinadas a todo tipo de tareas, pero la plantilla que comunica a los candidatos que no han superado el proceso de selección es especialmente interesante, dada su profundidad analítica. Esta plantilla contiene un enlace, al final de la página, que da acceso a una encuesta de satisfacción dirigida a que el candidato valore tanto el trabajo realizado como el trato proporcionado por el consultor. La opinión del candidato, que en este tipo de dinámicas opera como una fuente más de poder y disciplina, es muy valorada de cara a evaluar si la denominada ‘*candidate experience*’ cumple con lo que indican los parámetros internos. Al igual que ocurre con la entrevista presencial, los consultores tienen la obligación de utilizar dicha plantilla y, al no hacerlo, se exponen a importantes sanciones cuyos efectos pueden ser devastadores. Así, y a pesar del clima de extrema competitividad que envuelve al sector, los empleados más experimentados suelen informar

a los más *juniors* de la existencia de esta encuesta de satisfacción y de sus consecuencias negativas, generando oportunidades para articular pequeños gestos que son expresión de actos de solidaridad que rompen directamente con el *ethos* promulgado por la consultora. Es cierto, que estos actos de “microsolidaridad” no suelen generar fenómenos de mayor alcance que reclamen más visiblemente una mejora en las condiciones laborales generales, pero no dejan de ser una prueba de que, por muy eficientes que sean las tecnologías de subjetivación utilizadas por el poder, los empleados deciden resistir activamente y buscar la manera 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 borran cualquier referencia a la propia encuesta, de manera que el candidato no sepa de su existencia. De esta forma, cuando el candidato es informado de que ha sido descartado del proceso de selección no tiene la opción de evaluar el trabajo del consultor, por lo que este 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... (mujer entrevistada 2).

Con el tiempo, el consultor aprende que cualquier reclamación de un candidato, independientemente de su origen, será interpretada por la consultora como un fracaso personal del empleado, conllevando consecuencias negativas en la evaluación final. Por ello, impedir el acceso a la encuesta de satisfacción es un acto de rebeldía frente a un procedimiento que problematiza y sobreexpone al trabajador de una manera que es considerada injusta por los propios empleados. El consultor no huye de sus responsabilidades profesionales, sino que rechaza el marco interpretativo impuesto unilateralmente por la consultora. Los empleados son conscientes de la dificultad de brindar la mejor experiencia al candidato en un contexto plagado de estrés, ansiedad, incertidumbre 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 subraya los innumerables condicionantes estructurales con los que el consultor debe lidiar a diario y que no quedan reflejados en ninguna evaluación. En algunos casos, estos pequeños actos son interpretados por los consultores como “microvictorias” frente a todo el aparato disciplinario construido en torno a ellos, ya que, si bien no son victorias completas, sí que minimizan el impacto de estos dispositivos de

subjetivación, generando una mayor sensación de protección.

Mira, todos estamos bastante quemados como para que encima evalúe tu trabajo un candidato que vete tú 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 (hombre entrevistado 1).

Reapropiación y resignificación de los procedimientos y las herramientas de trabajo

El acto de la reapropiación y resignificación de las herramientas de trabajo es bastante habitual dentro del ámbito estudiado. Uno de los ejemplos más representativos y sugerentes de estas prácticas lo encontramos en el uso alternativo que los consultores le dan a los Customer Relationship Management (CRM)⁶ con los que trabajan a diario. 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. Tal y como hemos comentado, una de las características más reconocibles del ámbito profesional de la consultoría tiene que ver con la extensión de las jornadas de trabajo sin que exista ningún tipo de compensación por ello. Esto nos decía una consultora entrevistada: *“Desgraciadamente, aquí sabes cuándo entras, pero no tienes ni idea de cuándo vas a salir”* (mujer entrevistada 3).

Desde la organización, se fomenta un marco psicologicista que problematiza al consultor en caso de que al final de la jornada queden tareas pendientes por terminar. El buen consultor asume que su obligación es permanecer en su puesto de trabajo hasta que el trabajo esté terminado. Cualquier otra actitud que cuestione este marco será considerada un déficit moral muy perjudicial para el futuro del consultor en la compañía. No hay una regla estipulada que obligue a los consultores a alargar su jornada laboral; sin embargo, se interioriza desde el principio que esa es la actitud correcta y moralmente deseable. Así, para controlar las horas de entrada y salida de los empleados, con base en el momento exacto en que estos se conectan y desconectan del sistema informático, las consultoras, a través de los gerentes,

se valen de los CRM para vigilar la rutina de horarios seguida por los miembros de su equipo. Por lo tanto, si los supervisores lo desean, pueden someter a sus subordinados a un alto grado de monitorización, que no necesariamente es interpretado como justo por los consultores. A través de este sistema de control y seguimiento, se interpreta que si el programa informático se encuentra activado significa que la persona está trabajando, por lo que pueden darse situaciones en los que una reunión con un cliente a primera hora o el olvido de conectarte al llegar a la oficina impliquen la exigencia de recuperar dichas horas de trabajo que no aparecen en el sistema reflejadas. Pero muchos empleados cuestionan este sistema y elaboran estrategias que, si bien no son determinantes, sí consiguen “robarle”, apoyándose en los compañeros, algo de tiempo a la consultora. En el caso de las organizaciones estudiadas, pudimos comprobar que los miembros del mismo equipo compartían las contraseñas entre ellos para que todos pudieran acceder a las cuentas de sus pares sin llamar la atención. Algunos consultores incluso tenían en su teléfono móvil registrada una pequeña lista con el nombre del consultor y la contraseña para que, en caso de necesitarlo, pudieran utilizarlos sin problema.

El objetivo de esta práctica es que el empleado que ha llegado más temprano a la oficina conecte desde su propio ordenador el sistema de algún compañero que, por alguna razón, no ha podido llegar a su hora. Esto proporciona una flexibilidad horaria que, de otra manera, los consultores no disfrutarían. En algunos casos, los propios consultores estudiaban el calendario de los supervisores, de manera que pudieran retrasar el comienzo de la jornada laboral aprovechando la ausencia del mánager. En muchas ocasiones, la razón principal para realizar estas prácticas era el haber acumulado semanas de horas extras sin ningún tipo de compensación por ello. 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 fuese visibilizado ni remunerado. El hecho de que este tipo de *“misbehaviour”* (Ackroyd and Thompson 1999) implique la coordinación con otros compañeros hace que la estrategia de resistencia tenga más probabilidades de prosperar, pero también, y es quizás lo más relevante, este acto opera como mecanismo de cuestionamiento de los métodos de la empresa y, sobre todo, evita una interpretación de estos escamoteos de horas como un déficit moral (expresión de pereza o falta de compromiso). En su lugar, dichos comportamientos, son entendidos por los consultores como actos de justicia que confrontan la sobreexposición a la injusticia con la que lidian diariamente. Quizá, estas formas de microresistencia, estos microcontrapoderes contribuyan a conformar,

6 Toda empresa suele utilizar un CRM System, entendido 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.

progresivamente, un contradiscurso que, si bien no conseguirá anular por completo el marco de sentido dominante, sí que puede proteger a los consultores para que articulen formas de comportamiento y pensamiento alternativos, más beligerantes contra el poder y menos perjudiciales contra ellos mismos.

Repudio de la constante sobreexposición de los cuerpos

Uno de los actos de resistencia más interesantes y constatables que nos hemos encontrado durante nuestro trabajo de campo es el intento por escapar, temporalmente, del escrutinio generalizado que envuelve a las agencias de reclutamiento. A pesar de la distribución espacial panóptica del centro de trabajo, *open space*⁷, que facilita la exposición, el control y la autodisciplina de los consultores, estos no se resignan y tratan, constantemente, de idear formas de alejarse del foco de control, utilizando los pocos medios de los que disponen en su lugar de trabajo. Durante nuestra investigación, observamos varios de estos mecanismos ideados para escapar del panoptismo imperante, pero dos nos llamaron particularmente la atención; a continuación, los analizamos.

La distribución espacial *open space* no solo consigue una gran sobreexposición del consultor, que facilita el control de este, sino que también se utiliza para reivindicar que la transparencia es un valor supremo dentro de 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 trabajadores desde que se unen a la compañía. Las cortinas, que solo se encuentran en las salas de reuniones, son los únicos elementos que están pensados para evitar las miradas de los demás, y deben utilizarse solo cuando se trata información sensible como datos numéricos, económicos, es decir, información considerada confidencial. Cualquier otra razón por la que se utilicen las cortinas es susceptible de ser considerada un acto de ocultamiento deliberado, pudiendo generar cierta estigmatización para el consultor que lo haga. No obstante, hemos sido testigos, tanto a través de los testimonios dados en las entrevistas, como en la observación participante realizada, de que muchos consultores, cansados de la sobreexposición a la que se ven sometidos, deciden arriesgarse a ser sancionados y se “refugian” en algunas de salas de reuniones para desaparecer temporalmente y poder trabajar alejados de las miradas inquisitoriales de los demás.

7 Así se denomina a esta forma de organizar el espacio de manera descentralizada, diáfana, con apenas limitaciones arquitectónicas entre las personas.

En estas consultoras, estás todo el rato expuesto a todo el mundo, parece que estás en el Show de Truman. Por eso, yo de vez en cuando me subo a una de las salas de reuniones con las 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 que da que no te esté mirando todo el mundo. La gente no lo sabe, pero agota bastante (hombre entrevistado 2).

A diario, los consultores, dentro de sus posibilidades, idean formas de escapar a esta especie de panóptico benthamiano adaptado a las necesidades de la empresa flexible en el que todos se vigilan entre sí.

Ocurre algo muy similar con los *boxes* o microsala existentes en el centro de trabajo. Y es que, a pesar de la obligatoriedad de permanecer en el *pool* de trabajo durante la jornada laboral, a menudo los consultores aprovechan estos pequeños espacios, concebidos para hacer llamadas telefónicas de corta duración, como un instrumento para reducir la sensación de estar siendo evaluados y vigilados constantemente. Aunque esos minúsculos espacios fueron concebidos para otro tipo de actividades, los consultores trabajan en ellos durante jornadas enteras, a pesar de la evidente incomodidad que conlleva y de que signifique quebrar algunas normas organizacionales. No deja de ser llamativo que los consultores prefieran trabajar durante largas horas en estos espacios pequeños, ergonómicamente muy mejorables, y que se encuentran rodeados por cristalerías que facilitan ver lo que ocurre en su interior, por el simple hecho de que les permiten, por su localización más alejada del centro neurálgico de la oficina, pasar algo más desapercibidos. Es otra manera que utilizan los consultores para denunciar la enorme sobreexposición a la que están sometidos, consiguiendo al mismo tiempo sustraerse a la mirada de los diversos agentes normalizadores (los gerentes y los propios compañeros, principalmente).

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 (mujer entrevistada 4).

Por otra parte, este cambio temporal del lugar 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 para los consultores, que les facilita desplazarse a lugares menos expuestos y más tranquilos, dificultando que esta tecnología de disciplina opere sin resistencias.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo, hemos profundizado en diferentes mecanismos de resistencia dentro del mundo de la consultoría de recursos humanos especializada en la selección de personal. Para entender estas formas de resistencia, identificadas en nuestro trabajo de campo, y tras haber reflexionado sobre el carácter conflictivo que caracteriza a la relación laboral, hemos repasado algunas de las muchas corrientes que desde hace años han estudiado el tema de las relaciones de poder en los centros de trabajo atendiendo, especialmente, al polo control-resistencias. Igualmente, hemos subrayado que, si bien es cierto que los nuevos procesos de regulación de los trabajadores, orientados a domesticar su dimensión creativa e iniciativa y a vencer sus resistencias conformando subjetividades dóciles, tienen una gran capacidad de control, también posibilitan la existencia y articulación de resistencias no previstas por la organización, resultado directo o indirecto de estas nuevas formas de control posfordistas.

La producción de sujetos reflexivos (Giddens, Beck and Scott 2008) con un alto grado de autonomía promueve inevitablemente ventanas de oportunidad que pueden y suelen ser aprovechadas por los consultores para conquistar espacios de libertad y autonomía. Hemos comprobado que, a pesar de la gran capacidad de control y disciplina 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. A través de estas prácticas, los consultores desacralizan 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. Y aunque 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. 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. Paradójicamente, un clima tan competitivo e individualista como la consultoría de selección de personal parece activar, en cierta manera, la necesidad de establecer lazos de solidaridad entre compañeros desbordados por unas dinámicas que los aísla, cuestiona, problematiza y somete. 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 de afirmación grupal, de solidaridad, incluso con temas con una alta carga simbólica y aún a riesgo de exponerse a sanciones muy severas. Así, los mecanismos de resistencia estudiados problematizan la visión de la realidad confeccionada por la organización, subrayando sus contradicciones y su naturaleza injusta.

Sin embargo, estas resistencias no siempre se traducen en distanciamientos, sino que, en algunas ocasiones, tienen el efecto paradójico de permitir que estos mecanismos de normalización operen de manera más productiva. Por lo tanto, 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. Finalmente, y a pesar de los intentos constantes de la consultora por orientar la conducta de sus empleados, podemos confirmar que estos los resignifican y se rebelan contra un gobierno del trabajo dirigido a la producción de sujetos dóciles y vulnerables dentro de un contexto hostil, donde existen marcadas asimetrías de poder que dificultan cualquier acto que pretenda cuestionar el marco de sentido dominante.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES:

El autor de este artículo declara no tener conflictos de intereses financieros, profesionales o personales que pudieran haber influido de manera inapropiada en este trabajo.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Daniel Candil: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración de proyecto, redacción – borrador original, redacción – revisión.

BIBLIOGRAFÍA

- Abal, Paula. 2014. "Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo". *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad* 13 (2): 7-18.
- Ackroyd, Stephen and Paul Thompson. 1999. *Organizational Misbehaviour*. New York: SAGE Publications.
- Ackroyd, Stephen and Paul Thompson. 1995. "All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology". *Sociology* 29 (4): 615-633.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC). 2021. *Consultancy in Spain - The Industry in Figures 2017*. Consulta 12 de noviembre de 2022. (<https://aeconsultoras.com/informe/informe-anual-del-sector-2021/>).
- Alvesson, Mats and Hugh Willmott. 2002. "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual". *Journal of Management Studies* 39 (5): 619-44.
- Amigot, Patricia y Laureano Martínez. 2013. "Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica". *Universitas psychologica* 12 (4): 1073-1084.
- Armbrüster, Thomas and Matthias Kipping. 2003. "Strategy consulting at the crossroads: technical change and shifting market conditions for top-level advice". *International Studies of Management and Organisation* 32 (4): 19-42.
- Bauman, Zygmunt. 2000. *Liquid modernity*. Cambridge: Polity press.
- Boltanski, Luc y Éve Chiapello. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bourdieu, Pierre. 2000. *Poder, Derecho y Clases Sociales*. Bilbao: Desclée.
- Braverman, Harry. 1998. *Labor and Monopoly Capitalism: The Degradation of Work in the Twentieth*. U.S: Monthly Review Press.
- Burawoy, Michael. 1989. *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Butler, Judith. 2001. *Mecanismos psíquicos del poder: Teorías sobre la sujeción*. Madrid: Catedra ediciones.
- Calderón, José Ángel y Valérie Cohen. 2016. "La resistencia. Una categoría de análisis plástica y heurística". Pp.103-121 en *Resistencias sociales y formaciones sindicales en Argentina y Francia*, editado por Arturo Fernández, Patricia Ventrici, José Calderón y Juan S. Montes Cató. Buenos Aires: Ceil.
- Candil, Daniel. 2020. "Tecnologías de subjetivación del intraemprendedor el caso de la consultoría". *Revista Española de Sociología* 29 (2): 233-248. DOI: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.13>.
- Candil, Daniel. 2022. "El intraemprendedor como ideal normativo: el caso de la consultoría especializada en la selección de personal". Tesis, Departamento de Psicología Social, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Castillo, Juanjo e Itziar 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.
- Collins, Dean. 2000. *Management fads and buzzwords*. Londres: Routledge.
- Coriat, Benjamin. 1982. *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI.
- Coriat, Benjamin. 1993. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- Crespo, Eduardo, Carlos Prieto y Amparo Serrano. 2009. *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dean, Mitchel. 1999. *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. London: SAGE.
- Drucker, Peter. 1970. *Technology, Management and Society*. London: Heinemann.
- Durand, Jean-Pierre. 2011. *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Edwards, Richard. 1979. *Contested terrain: The transformation of the workplace in the Twentieth Century*. Nueva York: Basic Books.
- Fernández, Carlos Jesús. 2007. *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- Fernández, Carlos Jesús. 2022. *Cadenas redes y algoritmos. Una mirada sociológica al Management*. Madrid: Catarata.
- Fernández, Aina and María Soliña. 2020. "The Algorithms is not My Boss Anymore: Technological appropriation and (new) media strategies in Riders x Derechos and Mensakas". *Contracampo. Brazilian Journal of Communication* 39 (1): 65-83.
- Fleming, Paul and Graham Sewell. 2002. "Looking for the Good Soldier, Svejik: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace". *SAGE Publications* 36 (4): 857-873.
- Fleming, Paul and André Spicer. 2007. *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, Michel. 1986. *Historia de la sexualidad. Volumen I. La Voluntad del saber*. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, Michel. 1999. *Estética, ética y hermenéutica. Obras Esenciales Volumen III*. Barcelona: Paidós.
- Friedman, Andrew. 1977. *Industry and Labour Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. UK: Palgrave.
- Giddens, Anthony, Ulrich Beck and Lash Scott. 2008. *Modernización reflexiva: política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza Editorial.
- Giraldo, Reinaldo. 2006. "Poder y resistencia en Michel Foucault". *Tabula Rasa* 4: 103-122.
- Giroux, Henry. 1992. *Teoría y Resistencia en Educación*. Argentina: Siglo XXI.
- Han-Chul, Byung. 2014. *Psicopolítica*. Barcelona: Herder S.L.
- Hidgon, Hal. 1969. *The Business Healers*. Nueva York: Random House.
- Hyman, Louis. 2018. *Temp: How American Work, American Business, and the American Dream Became Temporary*. New York: Viking.
- Hyman, Richard. 1981. *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume.
- Iglesias, Marcela y Sofía Pérez. 2021. "Posiciones enfrentadas sobre la economía colaborativa. Las plataformas digitales de reparto versus riders x derechos" (1921-1946), en *Universidad, innovación e investigación ante el horizonte 2030*, coordinado por R. Mancinas-Chávez. Sevilla: Egregius.
- Kipping, Matt and Clark Timothy. 2012. *The Oxford Handbook of management consulting*. UK: Oxford University Press.

- Knights, David and Hugh Willmott. 1989. "Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations", *Sociology* 23 (4): 535-558.
- Kunda, Gideon. 2006. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Pensilvania: Temple University Press.
- Lahera, Arturo. 2004. *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid. La Catarata.
- Laval, Christian y Pierre Dardot. 2013. *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona, Gedisa.
- Lipietz, Alain. 1997. "El mundo del postfordismo". *Ensayos de Economía* 7 (12): 11-52.
- López, Carlos. 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, España.
- Maravelias, Christian. 2007. "Freedom at work in the Age of Post-bureaucratic Organization". *Ephemera* 7 (4): 555-574.
- Marazzi, Christian. 2003. *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal.
- Moisander, Johanna, Claudia Grob and Kirsi Eräranta. 2018. "Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners". *Human Relations* 71 (3): 375-398.
- 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).
- Parker, Ian. 2014. *Discourse Dynamics (Psychology Revivals): Critical Analysis for Social and Individual Psychology*. London: Routledge.
- Pérez, Oscar. 2015. "Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento". Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Pérez, Oscar, Gloria Álvarez y Cecilia Castaño. 2017. "Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: «Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces»". *Política y Sociedad* 54(3): 711-736.
- Peticca-Harris, Amanda, Nadia De Gama, A. M. N. Ravishankar. 2018. "Postcapitalist precarious work and those in the 'drivers' seat: Exploring the motivations and lived experiences of Uber drivers in Canada". *Organization* 27 (1): 36-59.
- Pignot, Edouard. 2021. "Who is pulling the strings in the platform economy? Accounting for the dark and unexpected sides of algorithmic control". *Organization* 30: 140-167.
- Piore, Michael y Charles Sabel. 1980. *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza.
- Polanyi, Karl. 1989. *La gran transformación*. Madrid: La piqueta.
- Prieto, Carlos. 2000. "Trabajo y orden social de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis)". *Política y Sociedad* 34: 19-32.
- Revilla, Juan Carlos y Francisco José Tovar. 2011. "El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 135: 47-68.
- Revilla, Juan Carlos. 2017. "Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles". *Política y Sociedad* 54 (1): 65-86.
- Riesco, Alberto. 2012. "Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas. Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo". *Lan Harremanak* 27: 134-148.
- Rose, Nikolas and Peter Miller. 1992 "Political Power beyond the State: Problematics of Government". *The British Journal of Sociology* 43 (2): 173-205.
- Rose, Nikolas. 1996. *Inventing our Selves: Psychology, power, and personhood*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, Nikolas. 1999. *Governing the soul: The sharing of the private self*. London: Free Association Books.
- Santos, Antonio y Amparo Serrano. 2006. "El giro copernicano del desempleo actual: presentación". *Cuadernos de Relaciones Laborales* 24 (2): 9-19.
- Scott James. 2000. *Los dominados y el arte de la resistencia, discursos ocultos*. México D. F: Era.
- Scott, James. 1985. *Weapons of the week: Everyday Forms of Peasant Resistance*. London: Yale University Press.
- Serrano, Amparo y Carlos Jesús Fernández. 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): 207-224.
- Soria, Beatriz. 2018. "La dinámica del proceso de control-resistencias en los espacios de trabajo. Aproximaciones a los debates clásicos y recientes". *Sociología* 33(94): 169-202.
- Stenger, Sebastien. 2017. *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil: De la distinction à la soumission*. France: Presses Universitaires de France.
- Walker Michael, Peter Fleming and Marco Berti. 2021. "You can't pick up a phone and talk to someone. How algorithms function as biopower in the gig economy". *Organization* 28 (1): 26-43.