



# El gobierno de la palabra: el conflicto innombrable en el sector de la consultoría

*The government of the word: the unmentionable conflict in the consulting industry*

DANIEL CANDIL MORENO (Universidad Complutense de Madrid)<sup>1</sup> & AMPARO SERRANO PASCUAL (Universidad Complutense de Madrid, TRANSOC).<sup>2</sup>

Artículo recibido: 29 de noviembre de 2026  
Solicitud de revisión: 11 de diciembre de 2026  
Artículo aceptado: 22 de enero de 2026

Candil Moreno, Daniel y Serrano Pascual, Amparo (2026). El gobierno de la palabra: el conflicto innombrable en el sector de la consultoría. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 31(1), pp. 1-29. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.9301>

## Resumen

A partir de un estudio etnográfico en tres consultoras españolas, este trabajo analiza las estrategias de gestión de la mano de obra que se movilizan en el sector de la consultoría. Desarrolla una cuestión nuclear que acompaña al ejercicio del poder en las organizaciones: la conquista de los marcos interpretativos que legitiman un modo de construir sentido a las situaciones que se experimentan en el lugar de trabajo y que gobierna no solo lo pensable, sino también lo inimaginable (aprender a desaprender). Identifica las tecnologías discursivas, organizacionales y afectivas que se ponen en juego en la cotidianidad laboral orientadas a reconfigurar la subjetividad y promover el rechazo a conceptos (y sus marcos interpretativos) asociados con la gramática de la sociedad asalariada, como son los derechos sociales o la acción sindical.

Palabras clave: gestión organizacional, el poder de nombrar, consultoras, gubernamentalidad, el gobierno de lo innombrable.

<sup>1</sup> [dcandil@ucm.es](mailto:dcandil@ucm.es)

<sup>2</sup> [aserranop@cps.ucm.es](mailto:aserranop@cps.ucm.es). Este artículo forma parte del proyecto de investigación PID 2022-138959NB-I00 financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyectos de Generación de Conocimiento 2022).

## Abstract

Based on an ethnographic study in three Spanish consultancy firms, this article analyses labour management strategies in the case of consultancies. It develops a core issue in the exercise of power in organisations: the conquest of interpretative frameworks that legitimise a way of constructing meaning and govern the limits of the thinkable or unimaginable (learning to unlearn). We explore the observed repudiation of concepts (and interpretative frames) linked to the grammar of salaried society, such as social rights or the trade union movement.

Key Words: management technologies, the power to name, consultancy, governmentality, the government of the unspeakable.

## INTRODUCCIÓN

Existe un amplio consenso en la literatura científica en considerar que las asunciones que conformaban el mundo del trabajo en las sociedades industriales han experimentado una importante transformación, lo que podría traer aparejada una notable *eufemización* del conflicto inherente a las relaciones asalariadas (Laval y Dardot, 2013; Mackenzie y McKinlay, 2021; Prieto, 2024; Pérez de Guzmán Padrón et al., 2024). La reformulación de las epistemes del trabajo asalariado tiene importantes implicaciones políticas, ya que estas asunciones han constituido no solo modos de nombrar el trabajo, sino también de problematizarlo y gobernarlo (Rodríguez Crespo, Serrano Pascual y Martínez Sordoni, 2020). Estas transformaciones epistémicas del mundo del trabajo posibilitan la movilización de herramientas de gobierno, particularmente en algunos sectores laborales, del compromiso del trabajador. Estas estrategias de regulación del trabajo participan en un dispositivo conformado por «curvas de visibilidad y curvas de enunciación. Los dispositivos... son máquinas para hacer ver y para hacer hablar» (Deleuze, 1990: 155).

Forman parte de este dispositivo las tecnologías dirigidas a conquistar las disposiciones y anhelos del trabajador, a fin de intensificar su participación y adhesión al proyecto organizacional, a partir de la intervención en las tramas que articulan el régimen de lo decible (y, por tanto, lo visible), lo nombrable y lo pensable (Foucault, 2005), y que dificultan poner límites a las demandas intensificadas de las empresas. Se trata de prácticas que nombran y hacen nombrar (Angenot, 2010). Por ello, una de las cuestiones nucleares inherentes a los modos de gestión movilizados por parte de las consultoras está vinculada con la regulación de lo *innombrable* (Gill, 2014). Este artículo explora el forma-

to que adoptan estas tecnologías organizacionales dirigidas a gobernar lo decible en el lugar de trabajo y cómo son recepcionadas y vivenciadas por parte de sus trabajadores/as. Más específicamente, nos hemos centrado en un caso concreto, el sector de la consultoría de recursos humanos, pues constituye un espacio emblemático de movilización de nuevos modos de gestión organizacional.

## 1. LA MUTACIÓN POLÍTICA DE LO PENSABLE Y LO DECIBLE EN EL MUNDO DEL TRABAJO: LA ADHESIÓN DÓXICA

La instalación neoliberal de una *nueva razón* omnicomprensiva (Laval y Dardot, 2013; Brown, 2016) está dando forma a las relaciones sociales y convierte a la empresa en sinécdoque ontológica. Esta razón, con la que damos sentido al trabajo, hace de la subjetividad del trabajador una diana preferente en los procesos de dominación contemporánea. Desde el ámbito de la psicología social crítica y la sociología del trabajo se han multiplicado los estudios dirigidos a explorar estos procesos de control intrínseco del trabajador que conforman nuevos modos de relación del sujeto consigo mismo (Alonso y Fernández Rodríguez, 2024; Candil Moreno, 2020, 2022; Crespo Suárez y Serrano Pascual, 2011; Fernández Rodríguez, 2007; Laval y Dardot, 2013; Revilla Castro, 2017; Lahera Sánchez, 2004). Estas investigaciones han mostrado que uno de los ejes centrales de la dominación social está vinculado con el *gobierno de la palabra*. Aunque este foco ha dado lugar a orientaciones muy diversas, y sin ánimo de abarcar todas ni pretender ser exhaustivos/as, podríamos identificar dos orientaciones en el debate particularmente relevantes y fecundas.

En primer lugar, desde la psicología del trabajo, algunos estudios abordan los mecanismos intersubjetivos que sustentan el supuesto *consentimiento activo* del trabajador. Las formas contemporáneas, menos visibles pero más intensificadas, de ejercicio de la soberanía han actualizado la reflexión de La Boétie sobre la naturaleza de la servidumbre y obediencia que trasciende la mera coacción (Beauvois, 2008; Burawoy, 1989; Žižek, 2008). Estos estudios han tomado nuevo impulso con la corriente postestructuralista de inspiración foucaultiana y analizan la capacidad del capitalismo, particularmente en su fase neoliberal, para apropiarse de una dimensión potencialmente emancipadora, como es la búsqueda de realización y sentido al trabajo, a fin de reforzar la participación subjetiva del trabajador y garantizar su compromiso (Laval y Dardot, 2013; Lordon, 2015; Pignot, 2023; Sánchez, 2018). De particular interés

son aquellos estudios que abordan los procesos de autosujeción que vehiculan los apegos al trabajo (Sánchez, 2018; Zafra, 2017; Amigot-Leache, Carretero-García y Serrano-Pascual, 2023) y resignifican el conflicto laboral (Lahera Sánchez, 2004), a través de la apelación a registros *emancipadores* (celebración de la autonomía y libertad y activación de retóricas meritocráticas que justifican las desigualdades sociales, Han, 2012; Pérez-Zapata et al., 2016), *lúdicos* (instrumentalización de la invocación al placer, la felicidad y el juego, Burrell, 2007) y *místicos* (experiencias epifánicas, Cullen, 2009).

Esta activación de marcos interpretativos despolitizadores puede promover un intenso malestar psíquico (Han, 2012; Laval y Dardot, 2013). Este creciente interés por analizar el gobierno de los marcos interpretativos con los que se da sentido al trabajo ha revitalizado algunas reflexiones sobre el papel que desempeñan la voluntad (Beauvois, 2008), la subjetividad (Foucault, 2008), los afectos (Han, 2012; Carr y Kelan, 2023), las identidades sociales y profesionales (Burawoy, 1989; Revilla Castro, 2017), el reconocimiento (López Carrasco, 2016), el deseo (Lordon, 2015) y la mentalidad (Kärreman y Alvesson, 2009) como dianas estratégicas a la hora de optimizar estos mecanismos de control de la conducta del trabajador. Estas retóricas neoliberales no solo desencadenan el acatamiento de sus mandatos, sino que también generan subjetividades productivistas. Además, una apelación *autoritaria* (Brown, 2016) a la libertad inhibe la capacidad para trascender los presupuestos de la situación en la que el trabajador está inserto, ya que contiene una teoría naturalizante sobre la ontología del sujeto, un sujeto autocontenido dotado de potencialidades de cuya expansión solo él es responsable y aborta la disidencia (Žižek, 2008; Beauvois, 2008). De este modo, la apelación a la *libertad*, epítome de la lucha contra el autoritarismo y la dependencia, actúa como mecanismo de afirmación y legitimación de la obediencia (Pérez-Zapata et al., 2016). Algunos autores han estudiado las condiciones que convierten al oxímoron de la sumisión voluntaria en paradoja política (Crespo Suárez y Serrano Pascual, 2011; Heiland, 2022; Le Breton y Galière, 2023), mientras que otros inciden en la capacidad de eufemización de la precariedad que abanderan estas prácticas de regulación organizacional.

En ambos casos, se incide en la importancia que juegan las dimensiones simbólicas vinculadas al *sentido común* con las que los trabajadores dan sentido a sus prácticas (Kärreman y Alvesson, 2009). Dentro de estas tecnologías de subjetivación, y con una perspectiva de género, autoras como Gill (2014) analizan el recurso a lo *innombrable*. Esta autora reflexiona sobre el significado del repudio a evocar marcos políticos (*unspeakable inequalities*) como debilitamiento de la capacidad de transformación social de las estructuras de desigualdad.

Muy vinculados a los anteriores, desde la teoría social, sociología del trabajo y teoría organizacional, un segundo tipo de estudios se orienta más específicamente a estudiar la permeabilidad de las retóricas neoliberales en la gestión organizacional y el rediseño de las prácticas de control organizacional (Fernández Rodríguez, 2007), particularmente en algunos sectores profesionales. Estas retóricas y prácticas crean un campo de visibilidad, así como reglas de enunciación que orientan la mirada de los trabajadores en una determinada dirección (Deleuze, 1990). Estas investigaciones exploran las retóricas racionalizadoras que ponen en juego las culturas organizacionales no solo como un modo de justificarlas (invocar modelos de justicia) y dar sentido a la búsqueda obsesiva de beneficio (hacerlas deseables, interesantes y excitantes), sino, sobre todo, de producir subjetividades comprometidas con la organización (Alonso y Fernández Rodríguez, 2024; Lahera Sánchez, 2004). A diferencia del primer tipo de estudios, estas investigaciones se orientan fundamentalmente a analizar las mutaciones de lo que se pone en juego en el contrato laboral, y las nuevas modalidades que adoptan los mandatos organizacionales. Estos estudios se han multiplicado con la llegada de las plataformas digitales y la involución generada en el mundo del trabajo (Carr y Kelan, 2023; Gandini, 2019; Heiland, 2022; Le Breton y Galière, 2023). Exploran una dimensión todavía poco analizada: los mecanismos indirectos de control que se movilizan en algunos sectores laborales (controles tecno-normativos —movilización del feedback, rankings y sistemas de calificación; técnicas de gamificación, Gandini, 2019); control de los relatos (Petitet, 2005); control tecnológico (Heiland, 2022); control de los regímenes del tiempo (Heiland, 2022); producción de competencia estructural entre trabajadores (Le Breton y Galière, 2023); técnicas biopolíticas (Carr y Kelan, 2023), dirigidas a alinear los deseos e intereses del trabajador con los objetivos de la empresa. De particular interés para nuestra pregunta de investigación son aquellos estudios (Alonso y Fernández Rodríguez, 2024; Candil Moreno, 2020; Kärreman y Alvesson, 2009; López Carrasco, 2016; Pérez-Zapata, 2015) que analizan la producción de compromiso del trabajador en organizaciones como las consultorías y otros sectores intensivos en *trabajo del*

conocimiento, caracterizados por extensas e intensas jornadas laborales y una gran presión en el trabajo a pesar de la autonomía que supuestamente disfrutaban para organizar sus tareas. Se concluye de estos estudios que estas tecnologías de control van dirigidas no solo a promover la implicación del trabajador sino también a neutralizar los conflictos laborales (despolitización) y ocultar los lazos opresivos del trabajo (Gandini, 2019; Heiland, 2022). Autores como Lahera Sánchez (2004) argumentan que estas prácticas de gestión operan no solo como dispositivos de racionalización productiva sino también como mecanismos de producción simbólica e ingeniería cultural que contribuyen a la consolidación de un nuevo orden y cultura organizacional basado en la implicación activa y armoniosa del trabajador.

Estas investigaciones han supuesto una importante contribución al análisis de la productividad del poder, ofreciendo un marco fértil para su comprensión. Abren también la posibilidad de complementar dicho enfoque con una mayor atención a la irreductible agencia y anatomía de la resistencia creativa inherente en el trabajador (Candil Moreno, 2022; Fleming y Spicer, 2007; Rvillla Castro, 2017; Thomas y Davies, 2005), así como a una superación de la aparente dicotomía entre obediencia y resistencia, ya que la resistencia es inmanente al poder (Foucault, 2008). Algunos autores destacan la notable resiliencia de los mecanismos de control organizacional y la modesta, ambigua y/o ambivalente presencia de estrategias o signos de resistencia por parte de este colectivo, bien por su neutralización, a través de prácticas de contrarresistencia (Kärreman y Alvesson, 2009), o su reorientación tras nuevas estrategias de biopoder o psicopoder («cynical enjoyment», Pignot, 2023) que conforman *resistencias productivas*. Muestran la ambigüedad bicéfala inherente a las vivencias del trabajo, de modo que los trabajadores pueden compartir marcos culturales de compromiso con la empresa mientras activan simultáneamente marcos subversivos, pudiendo ser estos últimos colonizados por los primeros. De este modo, las demandas autoritarias de la empresa se transforman en oportunidades para la autorrealización personal (Kärreman y Alvesson, 2009).

Desde esta perspectiva, este artículo explora las reglas que regulan la aceptabilidad (producción y circulación) de lo decible y lo pensable en la organización, cuál es el código que hace que ciertos enunciados sean aceptados, legibles e inteligibles. A fin de aterrizar el análisis, nos basaremos en un estudio de caso, las consultoras de recursos humanos.

El sector de la consultoría es un caso particularmente relevante para el estudio de nuevas formas de movilización de la mano de obra que solicitan subjetividades productivas. Despliega sofisticados dispositivos de control que

proyectan oportunidades de liberación para los empleados, al mismo tiempo que alienta un proyecto de conquista de espacios de libertad a través del cual el/la trabajador/a participa activamente en su propio disciplinamiento (Alveson, 2004; Candil Moreno, 2022; López Carrasco, 2016).

## 2. METODOLOGÍA

Esta investigación explora algunas de las tecnologías de producción organizacional de los espacios del silencio, de los límites de lo *imposible* y de la normalización de lo perturbador (en relación al ethos organizacional), dirigidos a intensificar el rendimiento del trabajador y a conquistar su adhesión dóxica. Nos hemos centrado en el sector de la consultoría, ya que constituye un interesante exponente de los recientes cambios que ha venido sufriendo el mundo del trabajo desde hace varias décadas (Kipping y Clark, 2012; López Carrasco, 2016). Dentro de este amplio campo de la consultoría, hemos seleccionado el sector de las consultoras especializadas en los servicios de selección de personal y reclutamiento, dado el papel que juegan a la hora de fomentar y consolidar muchos de los paradigmas hegemónicos presentes actualmente en el mundo laboral.

La base empírica de este artículo procede de un estudio etnográfico en el sector de la consultoría de recursos humanos. El diseño metodológico de esta investigación está estructurado en base a dos fases complementarias. La primera parte del trabajo de campo, entre los años 2018-2020, consistió en la realización de una inmersión etnográfica por parte de uno de los autores, a través de una intensa observación participante, como parte de la plantilla de tres consultoras especializadas en el reclutamiento de personas. Esta inmersión facilitó un acceso privilegiado a las prácticas, rutinas y dinámicas organizacionales que estructuran el trabajo cotidiano en este sector. Así, dicha aproximación autoetnográfica no fue concebida *a posteriori* como un mero aprovechamiento retrospectivo de una experiencia laboral previa, sino que fue progresivamente formalizada como parte del diseño de investigación, por lo que dio lugar a una observación participante sistemática y prolongada.

Igualmente cabe subrayar que la investigación se sitúa en una zona de tensión entre la observación participante clásica y formas de etnografía no plenamente declaradas. Durante la fase de inmersión no existió un consentimiento informado explícito por parte de los miembros de las organizaciones observadas, lo que aproxima esta estrategia a modalidades de investi-

gación encubierta (Calvey, 2008). Esta decisión metodológica respondió a la convicción de que la explicitación del rol investigador habría alterado de manera sustantiva las dinámicas observadas, los discursos producidos y, en última instancia, los mecanismos de control y normalización que constituyen el objeto central de este estudio. Como han señalado diversos autores (Hammersley y Atkinson, 2007; Hodson, 2001), el saberse observado puede introducir sesgos significativos en las prácticas y en los relatos de los sujetos, en especial en contextos organizacionales altamente normativizados. Por tanto, siendo conscientes de los sesgos, las contradicciones y el impacto que puede generar una etnografía dentro de la realidad estudiada (Callejo, 2002), consideramos que la implicación cotidiana en las prácticas y rituales de las organizaciones estudiadas ha sido clave para acceder a un cuerpo de conocimientos (obvedades, rutinas, hábitos, tabúes), desde una perspectiva que habitualmente puede estar vedada a un investigador/a externo/a (reuniones de equipo, evaluaciones anuales, sesiones de formación, cenas de empresa, entrevistas de trabajo, actividades corporativas, etc.).

Durante el trabajo de observación participante, se tomaron notas de campo para la recogida de información, lo cual posibilitó la elaboración simultánea de un detallado diario de campo. En este sentido, la elaboración del cuaderno de campo se fue consolidando tempranamente como un instrumento central de recogida de información, que fue complementada con otras fuentes como las fotografías o conversaciones informales que mantuvimos con los consultores. La observación sistemática y el minucioso registro llevados a cabo nos han permitido acceder a las convenciones formales e informales, explícitas y clandestinas, que regulan el trabajo de los reclutadores y el desarrollo práctico de su actividad profesional.

La segunda parte de este trabajo de campo se desarrolló a lo largo del año 2020 y consistió en la realización de 15 entrevistas de carácter semiestructurado a diferentes consultores/as (10 mujeres y 5 hombres, teniendo en cuenta la feminización del sector) especializados/as en el reclutamiento de personas. Los criterios de selección de la muestra han sido el rango ocupado dentro de la empresa, la antigüedad en el sector y la edad de las personas entrevistadas (28-38 años), ya que, como algunos estudios han mostrado (Kärreman y Alvesson, 2009), estos criterios desempeñan un papel determinante en la eficacia e intensidad de los mecanismos de gestión organizacional.

A través de las entrevistas realizadas con consentimiento informado tuvimos acceso a las experiencias, racionalizaciones y ambivalencias puestas en juego por parte de los consultores de recursos humanos a la hora de dar senti-

do a sus prácticas. El análisis de los testimonios de las personas entrevistadas, de cómo lo dicen, de lo que no dicen o creen que no deben decir, nos ha permitido acceder a sus vivencias con el trabajo. Así, las entrevistas semiestructuradas potenciaron y ampliaron la información obtenida a través de la observación participante enriqueciendo el proceso analítico.

Los testimonios extraídos de las entrevistas y otro corpus documental (circulares corporativas, presentaciones corporativas, textos trabajados en formaciones específicas) han sido analizados desde la perspectiva del análisis crítico del discurso, etiqueta heterogénea que pone el énfasis en la dimensión performativa del lenguaje en la (re)producción o contestación de las relaciones políticas. Nos ha parecido particularmente relevante explorar las formas de ejercicio del control social y disciplinamiento a través del lenguaje y, por tanto, visibilizar el papel de este en la producción de *verdad*. Nos interesaba acceder a los relatos prohibidos, y no solo a los producidos, con los que se construye un orden del discurso en el seno de la organización, así como a las posiciones de sus trabajadores frente a las estrategias de gobierno de lo decible y lo pensable (silenciamiento de aquello que diverge, perturba o transgrede las normas de la organización).

### 3. MECANISMOS DE REGULACIÓN DE LA CIRCULACIÓN DE LA PALABRA: LA PRODUCCIÓN POLÍTICA DE LO INNOMBRABLE

Tal y como hemos argumentado, este artículo explora las tecnologías de control organizacional entendidas no solo como mecanismos dirigidos a incrementar el rendimiento de los trabajadores, sino también orientadas a gobernar el *sentido común* y que convierten en innombrable la denuncia política.

A efectos analíticos, se ha estructurado el análisis en función del campo al que se orientaba este gobierno de lo (in)decible dirigido a restringir la emergencia de relatos alternativos al de la organización: en primer lugar, las prácticas orientadas a neutralizar los marcos políticos de lo decible; en segundo lugar, la eufemización de la precariedad; finalmente, la resemantización de la vulnerabilidad. Veamos esto con detenimiento.

### 3.1 La participación en liturgias del consenso que despolitizan las relaciones laborales

Las consultoras movilizan gran número de tecnologías que saturan simbólicamente su cultura corporativa (Kärreman y Alvesson, 2009; Petitet, 2005). Proyectan una imagen de la organización despolitizada que eufemiza los conflictos laborales o la desigualdad inherente al mundo del trabajo.

Como consultores, tenéis que implicaros en la empresa y *pensarla como algo que también es vuestro*. Y, oye, que esto *no es para todos*, el que no quiera comprometerse que se baje del barco... *hay mucha gente ahí fuera* esperando una oportunidad como esta (Ana/mánager).

La reglamentación de los marcos interpretativos legítimos sobre el sentido del trabajo («pensar la empresa») persigue afirmar los valores organizacionales que conforman una cultura compartida. La alusión a recursos de poder coactivos (activar la prescindibilidad del trabajador evocando al ejército de reserva: «hay mucha gente ahí») no desactiva este relato despolitizado, pues el compromiso reclamado se construye como indicador de pertenencia legítima al equipo y conecta con el honor y el reconocimiento («esto no es para todos»). Esto se produce por un deslizamiento sutil de un enunciado descriptivo a otro evaluativo: de la apelación a la sustituibilidad a la evocación de la evaluación de la prescindibilidad de sus trabajadores (Beauvois, 2008). De este modo, no es la consultora quien toma la decisión, sino el mismo trabajador, que se muestra incapaz de adherirse a las reglas de juego que otorgan carta de pertenencia. La consultora se muestra como un espacio de consenso que solicita la implicación moral de sus trabajadores. Este relato mítico no solo describe un ethos organizacional, también performa: se invisibilizan y se penalizan todas aquellas prácticas o/y conceptos que pudieran subvertir los marcos de sentido que se pretenden hegemónicos y cuestionar el cierre discursivo promovido por la gerencia. Al tiempo que se construye una imagen armoniosa de la empresa, se desecha toda posibilidad de pensar el conflicto. Además de la invocación de un registro moral, el compromiso puede adoptar otros muchos formatos (por ejemplo, invocar a la felicidad, Burrell, 2007; la pasión, Zafra, 2017, o la autonomía, Pérez-Zapata et al., 2016), que hacen a la precariedad ininteligible e inhiben potenciales resistencias.

A fin de desarrollar este argumento, nos detendremos en explorar brevemente algunas de las tecnologías (como el *team building*, o el *one to one*) que

participan en la producción de una *liturgia del consenso*, movilizadas por las consultoras, y orientadas a administrar *la verdad* y generar territorios despolitizados de pensamiento. Van dirigidas a mejorar el clima laboral, pero también a activar un relato mítico que promueve la adhesión al ethos managerial y repudia cualquier expresión de un marco político con el que nombrar las relaciones laborales. Estos rituales facilitan la integración de las retóricas del consenso.

Prácticas como el *team building* han ido haciéndose cada vez más populares en prácticamente todo tipo de empresas, y la consultoría no es una excepción. Estas iniciativas inducen un sentimiento de pertenencia y lealtad con el grupo, una vinculación microrritual en grupos primarios que promueve una moral invisible (Ngonini, 2021; Smith, 2008). Esta afirmación categorial permite celebrar grupalmente los valores y categorías de la organización. Más allá de incrementar el rendimiento y productividad del trabajo, optimizando el funcionamiento del grupo y de las relaciones sociales, el *team building* contribuye a la producción de relatos compartidos que ofuscan la dimensión potencialmente conflictiva de las relaciones laborales.

En las consultoras analizadas a lo largo del trabajo de campo, el *team building* se llevaba a cabo dentro del horario laboral, pero se desarrollaba en otro espacio distinto del organizacional, una o dos veces al año. Este recurso al cambio de escenario no es ajeno a la racionalidad política que acompaña a esta práctica, pues propicia un ejercicio de reformulación carnavalesca de las relaciones verticales entre supervisores y supervisados, y promueve cohesión interna y sentimiento de pertenencia organizacional. Estas actividades pueden adoptar formatos muy diversos, como la realización de algún tipo de deporte de equipo, en donde confluyen, sin necesidad de excluirse, la colaboración y la competitividad.

Estos marcos interpretativos no son, sin embargo, necesariamente aceptados por los trabajadores, que pueden movilizar, a través de la ironía, el distanciamiento o el juego de palabras, en formato de oxímoron, estrategias de distanciamiento de estos relatos armoniosos de la organización.

Yo me *descojono* con lo de los *team building*, aquí parece que todo es perfecto y luego hablas con la gente, cuando salimos a fumar, claro, dentro de la oficina te la juegas, y está todo el mundo superquemado. Como me dijo una vez una chica que se fue después de 4 años aquí, todos estamos superbién jodidos, superbién quemados, superbién agotados jajaja (Estrella/consultora).

Por ello, la organización moviliza prácticas dirigidas a abortar contrarrelatos que pongan nombre al malestar psíquico experimentado por las demandas de la organización (presión constante para cumplir con los objetivos, incertidumbre generada a causa del alto porcentaje de rotación existente). Este es el caso con la puesta en marcha de actividades dirigidas a que los/as trabajadores/as participen de forma activa en rituales de expresión de supuesto consenso. Durante una de las actividades a las que asistimos como parte del *team building*, se dividió a los/as consultores/as en grupos de entre 5 y 7 miembros y se les dio una hoja en la que se solicitaba al/la trabajador/a que participara en la construcción de un relato racionalizador de la elevada rotación laboral y los efectos perniciosos de la estabilidad laboral. Para ello, se les ofrecía estrategias argumentativas que adoptaban el formato siguiente:

Lograr el equilibrio adecuado implica acabar con la adoración irreflexiva de la baja rotación laboral. [...] esta política conlleva consecuencias no siempre positivas a largo plazo. El mantenimiento de un nivel de rotación laboral muy bajo puede ser indicativo de falta de ambición e incluso llevar a que los empleados estén desmotivados.

Un alto nivel de rotación demuestra a los empleados que es posible avanzar y conseguir sus aspiraciones. Al fin y al cabo, son los empleados ambiciosos y con visión de futuro los que impulsan los negocios logrando su éxito. [...] Nadie se puede permitir el lujo de que la mayor parte de la fuerza laboral de una empresa esté en una zona de confort.

Una vez definidos los términos del debate, el objetivo de la actividad era que las personas participantes se vieran impelidas a argumentar su posición frente a las premisas esbozadas en el texto. Ninguno de los grupos que participaron llegaron a una conclusión contraria a lo planteado por el moderador de la actividad, a pesar del enorme malestar generado por la rotación. Podría argumentarse que la escasez de pronunciamientos se debe a un posicionamiento estratégico ante el miedo a posibles represalias y que, en este sentido, muestra más el reconocimiento por parte del trabajador de la línea que separa los discursos permitidos de los prohibidos, sin influir en las posiciones de sus hablantes. Sin embargo, el uso activo («elección voluntaria») de este tipo de argumentaciones dispone de una fuerza inherente (Žižek, 2008). Esta expresión de compromiso con los términos definidos por la organización puede inducir su internalización a fin de evitar incómodas disonancias y, por ello, facilitar una confluencia entre las aspiraciones del trabajador y los objetivos de la organización. La aparente libertad con la que se construye el pronunciamiento de su fe y compromiso con la doctrina definida por la organización no pro-

mueve necesariamente el distanciamiento cuando no se comparte, sino que puede favorecer procesos de racionalización de este pronunciamiento que faciliten la incorporación de los términos y presupuestos del debate (Beauvois, 2008; Kärreman y Alvesson, 2009). Por ello, prácticas de ingeniería cultural como el *team building* pueden operar como una tecnología de subjetivación muy productiva, dada su capacidad para construir un relato determinado, discutible pero hegemónico, sobre la organización y los empleados, que inhibe la expresión directa de queja o malestar.

Otra de las iniciativas que forman parte de estos rituales cotidianos es la reunión *one to one*. Esta reunión semanal tiene, por lo general, una hora de duración y es atendida por el responsable del equipo y un consultor de este equipo. Este ritual reclama al trabajador poner en palabras su propia experiencia, a través del guion y enmarcamiento defendido por la organización. Este ejercicio de objetivación permite dotar de coherencia, de acuerdo con los marcos de sentido ofrecidos por la organización, a vivencias laborales (posibles malestares o problemas que hayan podido surgir). Si bien el control de la reunión corre a cargo del *mánager*, la dinámica del *one to one* se articula de forma informal, como si se tratara de una conversación, donde el trabajador declara, a partir de un relato confesional autorreflexivo y de forma voluntaria, la fe que profesa a su organización para conseguir llegar a un estado de *gracia*. El propio modo de nombrar la reunión, *one to one*, busca proyectar una imagen de horizontalidad y evoca una relación horizontal entre dos partes que discuten y negocian, de manera racional y equitativa, los aspectos que les afectan. Las jerarquías existentes dentro de la organización parecerían quedar, de manera aparente, en suspenso, para facilitar que el desarrollo de la conversación entre las dos partes sea lo más transparente y distendido posible. Aunque adopta la forma de un intercambio fluido y espontáneo de vivencias, el consultor se expone al escrutinio pastoral del *mánager* en donde se pone en juego la reputación y el reconocimiento del trabajador.

La trama y desarrollo de la conversación no están previamente fijados, sino que ambos interlocutores pueden interrumpirse, recuperar un tema abordado anteriormente, dudar. Este carácter informal que adopta dicha conversación contrasta con la estricta regulación de los marcos de sentido aceptados para conseguir la absolución, esto es, de los repertorios que permiten acceder al deseado reconocimiento y valoración por parte del responsable. Esto genera que, durante la reunión, el consultor trate de adaptar y ajustar su discurso a lo que (cree que) se espera de él, intentando evitar conceptos enmarcados dentro del registro de lo innombrable.

Se supone *que* puedes decir lo que quieras, pero *nadie lo hace*. Hay determinadas palabras o temas que, aunque son verdad, no te atreves a decirlas porque te pueden crujir en la evaluación después y no merece la pena. ¿Me explico? (Celia/consultora).

El objetivo aparente es que ambas partes puedan detectar diagnósticos que permitan mejorar sus respectivos rendimientos, al mismo tiempo que consolidar lazos de confianza. Pero también contribuye a producir verdad sobre los términos del intercambio entre empleado/empleador. Dentro de este marco interpretativo, no hay espacio para que emerja el conflicto. Permite a la organización imponer relatos interpretativos alternativos sobre el rendimiento del consultor que pueden inducir autosospecha y culpa y debilitan la posición del trabajador.

Tú encaras la reunión con cierta seguridad porque, pues, crees que estás trabajando bien, y luego te viene el *mánager* y te argumenta que esperaban más de ti, que tienes que esforzarte más... y no sé, es como que están *viendo una película totalmente distinta*, y claro te da por pensar, ¿seré un vago? O es que ¿no se enteran de todo el curro que le meto a los procesos? Muchas veces te admito que te sientes mal, no sé, como con falta de confianza en ti y en tu trabajo, y te cuestionas si las cosas no te salen como ellos quieren por *tu culpa* (Carlos/consultor).

Esta tecnología de normalización opera, principalmente, de dos maneras: por un lado, invisibiliza la desigualdad y el conflicto de intereses. La desigualdad emerge, sin embargo, cuando se usurpa al consultor la capacidad de decidir el valor y significado de su trabajo. Por otro lado, estas reuniones semanales promueven una atribución psicologizante de los disfuncionamientos del/la consultor/a. De este modo se pone en escena un rechazo a lo que denominan una *cultura de la queja*, que, desde el punto de vista de la consultora, confirma y expresa esta posición deficitaria de ciertos/as empleados/as. El valor del/a trabajador/a no solo se expresa por su trabajo, sino por su capacidad para adoptar el relato de la organización.

Por lo tanto, el *one to one* moviliza un ejercicio estratégico en donde el/la consultor/a debe ser capaz de defender sus argumentos sin salirse del marco conceptual y de sentido proporcionado por la consultora. Por ello, sabe que nunca debe reconocer que su carga de trabajo es excesiva, ya que esto puede considerarse como expresión de falta de compromiso o de incompetencia. Este tipo de mecanismos de subjetivación destierra las dudas o cualquier tipo de cuestionamiento de las propuestas de la consultora. Pero lo más relevante en este ejercicio despolitizador de rendición de cuentas es que se impele al/a la

propio/a consultor/a a que asuma *voluntariamente* una alta carga laboral. La diferencia de criterios entre la organización y el empleado se traduce en conflictos personales que tenderán, en muchas ocasiones, a enfrentar al consultor consigo mismo.

Finalmente, el *one to one* tiene una dimensión despolitizadora pues psicologiza los marcos de atribución causal y obvia el papel desempeñado por elementos que pueden escapar del control del/a consultor/a y de los que, a menudo, se le responsabiliza. De este modo, el consultor queda doblemente vinculado a la organización, porque se le impulsa a adoptar objetivos más ambiciosos y porque deviene responsable ante el grupo. La percepción de la jerarquía se disuelve y se activa el autocontrol. Se hacen confluír las aspiraciones y anhelos individuales para el reconocimiento del grupo y del supervisor. La presión social del equipo se suma a la participación en este proceso de asunción, supuestamente voluntaria, que difumina una representación de los mandatos organizacionales en términos políticos (Linhart, 2021).

### 3.2 Silenciamiento de la gramática de los derechos como expresión de adhesión dóxica

La organización inhibe cualquier enmarcamiento de la experiencia en términos colectivistas con los que denunciar la precariedad (sindicatos, horas extra, baja laboral y despidos).

Aquellos códigos lingüísticos que han nombrado a la sociedad asalariada adoptan un aura de obsolescencia y anacronismo, pierden su dimensión performativa y devienen objeto de lo innombrable.

Es un poco raro la verdad, no sé cómo explicarte, porque no deja de ser una empresa, pero te vas metiendo, metiendo y cuando te quieres dar cuenta te ves «vendiendo» las bondades de tu empresa a tus amigos, o te hace ilusión reconocerte como parte de la empresa cuando ves el logo anunciado por ahí... a ver que a lo mejor es una tontería, pero *te atrapa* tipo secta. (Laura/consultora)

Este componente normalizador es activado por los/as consultores/as no solo en sus códigos discursivos sino también en sus gestos cotidianos. En su *presentación* en el lugar del trabajo tienen que poner en escena sus signos de pertenencia, y rechazar aquellos que podrían expresar una posible inconformidad con los relatos de la empresa. Estas expresiones de pertenencia y lealtad se hacen explícitas cuando sus trabajadores/as se ven enfrentados/as a una

situación que activa un marco político repudiado por la organización. Este es el caso con la reacción de los/as consultores/as frente a un elemento disruptivo, como puede ser la situación a la que asistimos como parte de la aproximación etnográfica. Una de las empresas estudiadas, por su mayor tamaño, estaba obligada a albergar en el centro de trabajo un determinado número de representantes sindicales. Entre las diferentes actividades que realizaban estos representantes sindicales, una vez al mes, repartían, en cada una de las mesas donde trabajan los consultores, un pequeño folleto con una doble función. Por un lado, se informaba sobre algunas novedades de carácter legislativo que podían favorecer a los/as consultores/as y se explicitaban los mecanismos de defensa en manos de los empleados. Por otro lado, animaba a los consultores a pensarse en términos políticos (abriendo la opción de evocar el conflicto laboral), activando una gramática que permitía visibilizar problemas potenciales como son la explotación laboral, las horas extras no pagadas o los derechos como trabajadores. Este enfrentamiento a espacios productores de relatos alternativos a los de la organización induce disonancia y malestar tanto en los consultores como en los *mánagers*, pues les obligan a reinterpretar los marcos de sentido de su cotidianeidad laboral.

La reacción de los trabajadores ante esta presencia disruptiva de los representantes sindicales era excluirla del ámbito de lo que merece la pena ser *mirado*: el vacío (expulsión de la trama significativa). En esta puesta en escena de una performance de lealtad organizacional se evitaba cualquier tipo de contacto, incluido el visual, con ellos o con el folleto entregado, que pudiera vincular simbólicamente a ambas partes, expresando así su expulsión del ámbito de lo *significativo* (susceptible de ser significado). Esta represión y autocontención visual (invisibilidad) o física (*lo intocable*) frente a los elementos disruptivos (representantes sindicales, folletos, etc.) hacía que los testigos de este encuentro (los folletos entregados por los delegados sindicales) fueran objeto de un ritual de purificación y relegados a una esquina de la mesa esperando ser depositados, por el personal de limpieza, a la papelera más cercana. Esta represión de elementos disruptivos, que podrían alentar relatos alternativos a los ofrecidos por la organización, constituye una demanda informal que gobierna las formas de mirar, de decir y de actuar de los consultores.

De ello se deriva la casi total ausencia de una evocación espontánea de aquellas herramientas políticas y conceptuales utilizadas tradicionalmente por los trabajadores para defender sus derechos y ejercer control sobre su trabajo, convirtiéndolas en una especie de tabú.

Mira el otro día en la comida salió el tema de los *riders* de Glovo, y me dio por decir que esa gente tiene sus *derechos* y que no se les puede tener currando en *plan precario*, que es hasta peligroso, ¿y sabes qué me dijeron dos compañeras? Anda, cállate, que como te escuche alguien se va a pensar que eres del sindicato (Carla/consultora).

El repudio de estos códigos discursivos, y espacios de socialización política, implica expulsar del horizonte de lo posible (susceptible de ser objeto de significado) un marco colectivista con el que se ha nombrado y colectivizado el malestar de los trabajadores y que ha permitido actuar como contrapeso a la asimetría que caracteriza a las relaciones laborales. El lugar de trabajo se configura así como un espacio de afirmación de lealtades organizacionales que impide que la precariedad laboral sea pensable. Esta expectativa de rechazo de los marcos sindicales forma parte de lo no dicho, de lo evidente. No existe una amenaza o un mandato explícito, por parte de la organización, que *prohíba* su activación en conversaciones cotidianas. Sin embargo, hay una tendencia generalizada a evitar enfrentarse a todo residuo de antagonismo industrial, lo cual moviliza una serie de estrategias para silenciar dicho referencial. El rechazo a un referencial político se convierte de este modo en un acto performativo de expresión litúrgica del credo organizacional.

El tiempo *cedido* también forma parte de lo que no tiene nombre. El sonoro silencio en relación con los sindicatos es solo comparable a la ausencia de la enunciación del concepto de horas extra. El marco de sentido que propicia la organización convierte en obsoletos conceptos como la jornada laboral o el tiempo *cedido*. La autonomía y flexibilidad que caracterizan los modos de regular el trabajo disuelven el marco dicotómico de la relación laboral, lo que convierte la jornada en supuesto tiempo *con-cedido*. Desde esta perspectiva, no cabe hablar de horas extra (y reclamar el derecho a ser remuneradas), pues lo extraordinario se ha convertido en ordinario. La prolongación indefinida de las jornadas laborales genera un enorme malestar, que podría activar una posición crítica ante el incumplimiento sistemático de los derechos laborales. Sin embargo, esta expectativa de trabajo gratuito es asumida e interiorizada. Se expulsa del ámbito de lo pensable y de lo esperable que un consultor exponga ante su responsable la expectativa de percibir la remuneración pendiente que, por justicia, resulta de las horas extra realizadas. Esta ausencia de un marco interpretativo vinculado a los derechos laborales es resultado no solo de la anticipación de las posibles repercusiones de dicha activación, sino también de la ausencia de esta categoría interpretativa tras su proceso de socialización dentro de la empresa o de la amenaza a ser interpretada en términos de in-

competencia laboral. Las pocas veces que este término aparece en las conversaciones es considerado un vestigio anacrónico de un pasado supuestamente superado.

Ya nadie habla de horas extra, tío... no me seas cromañón. Aquí tú te organizas tu tiempo y si te da para salir pronto pues bien y, si no, pues se siente, toca pringar y ya está, que eso nos toca hacerlo a todos (Miguel/consultor).

La persona que no llegue a objetivos debe quedarse más horas para sacar el trabajo. Y lo tiene que hacer no porque yo lo diga, sino porque es una *obligación moral* para con la empresa y con los propios compañeros (Director general).

Cuando, como parte de las entrevistas y al no aparecer espontáneamente, enfrentábamos a nuestros interlocutores/as a este concepto de *horas extra*, este provocaba perplejidad y extrañeza. Se conoce, pero no se usa, y al mismo tiempo genera cierta condescendencia e ironía, aludiendo a la ingenuidad o al desconocimiento de las reglas de juego que rigen el sector de la consultoría de selección de personal.

¿Hora extra? ¿Tú que te crees que eres un funcionario? (Risas) Venga, anda, no nos vaciles (Alicia/consultora).

El que quiere conseguir cosas en consultoría no puede tener una mentalidad de funcionario, la filosofía de «llega mi hora se me cae el boli» aquí no vale ni se puede tolerar (Beatriz/consultora).

No solo se activa la ironía o el distanciamiento frente a dicho referencial, sino también la apelación a un déficit moral, ya que se convierte en expresión de una falta de adhesión a los relatos de consenso de la organización. La evocación del concepto de horas extra (no remuneradas) expresa una infracción de la ética organizacional, y una vinculación puramente instrumental con esta. Así, esta naturalización de las representaciones despolitizadas hace a los trabajadores rehenes de procesos que contribuyen a su propia vulnerabilización política.

### 3.3 Eufemización de la vulnerabilidad como expresión de lealtad multinivel

Estas estrategias de estandarización semántica son particularmente constatables en la (auto)inhibición, por parte de los consultores, del recurso a la baja laboral. Al igual que ocurre con las horas extra, no hay ningún mandato explícito por parte de la empresa que lo impida. Sin embargo, y a pesar del malestar expresado por el alto ritmo de trabajo, durante el tiempo que pasamos observando los tres centros de trabajo, apenas se pudo constatar casos de personas que solicitasen este tipo de baja. A diferencia de los casos anteriores, sí hay un reconocimiento explícito de la existencia de este recurso, pero la renuncia a la baja se ha convertido en un modo de expresar el *ethos sacrificial* que compromete, en aras de no perjudicar ni al grupo ni a la empresa.

Yo lo que no aguanto son los vagos, sinceramente. O sea, el típico que, a la primera de cambio, se te está quejando de que si le duele la espalda, no sé qué. Que, a ver, todos tenemos momentos malos; yo tengo muchas veces unos dolores de espalda que flipas, en serio, ¿eh? Pero no pillo la baja porque hay mucho trabajo y mucha gente depende de mí. Entonces, si yo lo hago, tú también lo puedes hacer, así que no *me vengas con cuentos* (Irene/consultora).

Por un lado, la renuncia a la baja hiperboliza la expresión de una entrega sin límites, pues muestra que los intereses de la empresa se anteponen a los suyos propios. Por otro lado, el recurso a la baja expresa deslealtad y falta de solidaridad frente a otros compañeros que sí han renunciado a ese derecho. Así, el significado de la baja laboral pasa de un marco político (derecho) a otro moral (privilegio), por lo que condena al ostracismo a quienes no comulgan con estas liturgias encubiertas.

Muchos compañeros que están bastante jodidos no lo dicen y vienen a currar. El tema de cogerte una baja *es impensable*, a no ser que ya no puedas más, pero tienes el tema de que a tu jefe le va a sentar mal, a tus compañeros también, y luego la cantidad de trabajo que dejas pendiente pff suena mal, pero, el tema bajas, yo lo veo casi *un privilegio* que aquí no se estila ¿sabes cómo te digo? (Marcos/consultor).

Por tanto, en este caso la baja laboral no se invisibiliza, sino que se resemantiza: se convierte en un limbo que aloja a los disidentes. Por ello, la prescripción de las condiciones de aceptabilidad de los discursos y comunicaciones emitidas forma parte de la formación en la cultura corporativa. Este es el caso también del concepto de despido, que es reenviado al espacio de lo indecible.

Y no lo es porque sea un fenómeno residual. De hecho, es una práctica habitual y supuestamente legítima dentro de la política *up or out*. Más bien porque su enunciación es considerada como malsonante. Y no es que se quiera desterrar la existencia de esta práctica de la mente de los consultores, ya que opera como una amenazante espada de Damocles, sino que se quiere evitar la evocación explícita de un marco que haga visible la profunda vulnerabilidad política del consultor. De esta manera, en los casos en que (*inevitablemente*) se da esta situación, los repertorios interpretativos empleados por la consultora tienden a orientar el espacio de lo problematizado hacia el empleado (rendimiento laboral), justificando así dicha decisión (*unilateral*) de *baja sobrevenida* (no sería la empresa la que toma la decisión, sino el empleado mismo). Los despidos se transforman en salidas no previstas, desvinculaciones necesarias o actualizaciones de las plantillas. De este modo, la expulsión sería construida como autoevidente y natural, reflejo de supuestas deficiencias del trabajador.

La relevancia de esta ofensiva cultural basada en la corrección lingüística no es necesariamente una batalla clandestina. Durante la aproximación etnográfica pudimos asistir a dos formaciones cuyo título o distintivo, «comunicación oral para tener éxito en tu trabajo», ya era profundamente informativo. Lo enunciable forma parte del *habitus* con el que la organización es incorporada por el trabajador. Estos cursos se dirigían a transmitir las condiciones de aceptabilidad de las producciones discursivas desplegadas en el seno de la organización. Impelen a hacer un uso contenido de la lengua y sustituir aquellos conceptos *desubicados* por términos supuestamente neutros. El *despido* fue uno de los conceptos en donde más se extendió el formador, indicando que esta noción debería ser eliminada del vocabulario del consultor, tanto por motivos éticos (posible impacto en la persona a la que va dirigido) como económicos (daña la imagen de marca proyectada). Así, durante este ritual de formación, se propuso una *neolengua* conformada por toda una serie de eufemismos notablemente despolitizadores. El objetivo era resemantizar conceptos que evocan una asimetría de poder (*ruptura* unilateral de la relación laboral) y activar un marco de simetría y armonía entre las dos partes.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A pesar de que numerosas investigaciones destacan el importante papel que desempeña, a la hora de abortar posibles resistencias, la regulación de los modos de nombrar, pensar y dar sentido a las demandas laborales (Carr y Ke-

lan, 2023; Kärreman y Alvesson, 2009), todavía conocemos poco acerca de las tecnologías de regulación de la palabra en el seno de la organización. Esto, tal vez, pueda deberse a la dificultad para acceder como investigadores/as a los rituales y prácticas cotidianas, lo que dificulta rastrear el gobierno de lo innombrable en el lugar de trabajo. Esta investigación ha intentado cubrir esta ausencia, y analiza los procesos de mutación cultural del mundo del trabajo a partir de la exploración del gobierno de las tramas del decir y del nombrar que se movilizan. Analiza y explora algunas de las tecnologías puestas en juego por parte de las consultoras para regular las condiciones de aceptabilidad en el seno de la organización. Esta regulación de la circulación de la palabra y de los modos de hacer innombrable la vulnerabilidad, la precariedad y el conflicto forma parte de un dispositivo que produce subjetividades productivas en el lugar de trabajo.

Por tanto, los resultados de esta investigación pretenden participar en los recientes debates acerca de las mutaciones operadas en las tecnologías de gobierno de la fuerza de trabajo, algunas de cuyas líneas hemos dado cuenta en la primera parte de este artículo. Algunas de estas investigaciones (Kunda et al., 2021; Mackenzie y McKinlay, 2021; Pérez Zápata et al., 2016) han destacado las vivencias paradójicas de estos procesos de incorporación de obligaciones implícitas y coacciones internas, que podrían explicarse, en parte, como expresión de la expropiación de los conceptos con los que poder formular el rechazo y problematizar la precariedad (Kunda, 1992). Expresan una reformulación de los *aprioris* y el significado del trabajo como referencial cognitivo y normativo con el que hemos pensado las normas de justicia en las sociedades del empleo salarial (Prieto, 2024). Como numerosos trabajos han mostrado (Le Goff, 2004; Prieto, 2024; Rosanvallon, 1995), la revolución industrial, primero, y la transformación de la relación salarial, después, han sido, en gran parte, resultado de invenciones léxicas, que permitieron hacer pensable el conflicto y la vulnerabilidad como cuestiones inherentes a las relaciones laborales. La resemantización de las gramáticas con las que hemos pensado la justicia en el trabajo tiene importantes implicaciones para su desregulación. Desde la psicología social crítica, este artículo analiza la contribución de las tecnologías de intervención organizacional en la producción de un campo de visibilidad y de reglas de enunciación (Deleuze, 1990) con las que trabajadores de la consultoría de recursos humanos construyen sentido a su experiencia laboral, y se vinculan con su trabajo. Se han explorado tres ejes interdependientes de despliegue de estas tecnologías: la inhibición despolitizadora de marcos dicotómicos (y conflictivos) de sentido a través de la participación en liturgias del consenso; la puesta

en escena de una performance de adhesión dóxica a la cultura organizacional a través de la inhibición de la gramática de los derechos y la eufemización de la vulnerabilidad como expresión de lealtad multinivel.

En relación con el primer eje, se han identificado una serie de prácticas organizacionales dirigidas a inhibir un lenguaje con el que nombrar el conflicto, como son el gobierno de los relatos disponibles sobre la responsabilidad y la culpa; el encubrimiento carnavalesco de las jerarquías; la imposición *libre* de marcos con los que interpretarse, visibilizarse y autosospecharse; la paradójica participación en rituales de pertenencia, participación e identidad; el control de los recursos y criterios de rendición de cuentas, absolución y autoproblematización, etc. Con respecto al segundo eje, se han explorado algunas de las prácticas que solicitan la puesta en escena de una performance de adhesión dóxica a la empresa, a partir de la renuncia a participar en dinámicas que podrían activar los recursos conceptuales y políticos de las sociedades asalariadas, como el derecho laboral, la negociación colectiva y el seguro social. Dichos referenciales han actuado no solo como tecnologías de regulación del riesgo, sino también como modos de representar y pensar la heteronomía inherente a las relaciones laborales (Rosanvallon, 1995). Finalmente, y en relación con el tercer eje, identificábamos la relevancia que adopta la participación en la expresión de un ethos sacrificial y lealtad multinivel que hiperboliza la entrega sin límites, y que penaliza y aísla a los disidentes.

De este modo, la organización se apropia de un relato (Petitet, 2005) que deviene enunciado performativo y que no solo da sentido al trabajo, sino que regula también lo decible y nombrable. Los marcos interpretativos organizacionales conforman los regímenes de veridicción e inteligibilidad y hacen que las conductas sean interpretadas como autodeterminadas. Propician la autocensura, con lo que disuelven el potencial carácter conflictivo de la relación laboral. La autorregulación del trabajo, que resulta de la supuesta autonomía otorgada a los trabajadores, y el gobierno de los marcos interpretativos racionalizadores hacen desaparecer de la mirada la precariedad laboral y orientan la interpelación problematizadora hacia uno mismo. Se induce un trabajo despolitizador de gobierno de la palabra, que promueve la eufemización y desdibujamiento de las dicotomías y conflictos laborales.

Sin embargo, la eficacia de estos procesos de control organizacional, que despolitizan los malestares del trabajo, se sostiene también en la amenaza coactiva, no siempre explícita, derivada de la facilidad con la que el trabajador/a puede ser sustituido y reemplazado. Por ello, una cuestión interesante a explorar en futuros trabajos de investigación podría ser el análisis comparado

de la eficacia de dichas prácticas de regulación de lo decible y lo nombrable en contextos en donde los trabajadores/as disponen de mayores recursos de poder y estabilidad, y en donde las relaciones de fuerza sean menos asimétricas. En mercados de trabajo más dinámicos y regulados, el recurso al ejército de reserva y la amenaza del despido podrían tener menor capacidad movilizadora.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen los valiosos comentarios proporcionados por las personas evaluadoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos (2024). *Capitalismo y personalidad: transformaciones de la identidad en la empresa contemporánea*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Alvesson, Mats (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firm*. Nueva York: Oxford University Press.
- Amigot-Leache, Patricia; Carretero García, Carlota y Serrano Pascual, Amparo (2023). The limits of “no limits”: Young women’s entrepreneurial performance and the gendered conquest of the self. *Ethos*, 51, 285-304. <https://doi.org/10.1111/etho.12398>
- Angenot, Marc (2010). *El discurso social. Los límites de lo pensable y lo decible*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Beauvois, Jean Léon (2008). *Tratado de la servidumbre liberal. Análisis de la sumisión*. Madrid: La Oveja Roja. Trad. Julia Gutiérrez Arconada.
- Brown, Wendy (2016). *El pueblo sin atributos: La Secreta Revolución del Neoliberalismo*. Madrid: Malpaso ediciones. Trad. Víctor Altamirano.
- Burawoy, Michael (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid:

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España. Trad. Ramón Serratacó.

- Burrell, Gibson (2007). La organización del placer. En Carlos Fernández Rodríguez (Ed.). *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies* (69-101). Madrid: S. XXI. Paidós.
- Callejo, Javier (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española Salud Pública*, 76(5), 409-422.
- Candil Moreno, Daniel (2020). Tecnologías de subjetivación del intraemprendedor. El caso de la consultoría, *Revista Española de Sociología*, 29(2), 233-248. <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2020.13>
- Candil Moreno, Daniel (2022). *El intraemprendedor como ideal normativo: el caso de la consultoría especializada en la selección de personal*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Carr, Melissa y Kelan, Elisabeth K. (2023). Between consumption, accumulation and precarity: The psychic and affective practices of the female neoliberal spiritual subject. *Human Relations*, 76(2), 258-285. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267211058577>
- Calvey, David (2008). The art and politics of covert research: doing “situated ethics” in the field. *Sociology*, 42(5), 905-918. <https://doi.org/10.1177/0038038508094569>
- Crespo Suárez, Eduardo y Serrano Pascual, Amparo (2011). Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: la psicologización política del trabajo. En Ovejero, Anastario y Ramos Jupiter. *Psicología social crítica* (246-263). Querétaro: Biblioteca Nueva.
- Cullen, John G. (2009). How to sell your soul and still get into Heaven: Steven Covey’s epiphany-inducing technology of effective selfhood. *Human Relations*, 62(8), 1231-1254. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709334493>

- Deleuze, Gilles (1990). ¿Qué es un dispositivo? En VV. AA. *Michel Foucault, filósofo* (155-163). Barcelona: Gedisa. Trad. Alberto L. Bixio.
- Fernández Rodríguez, Carlos (2007). *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Fleming, Peter y Spicer, André (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: University Press.
- Foucault, Michel (2005). *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusques. Trad. Alberto González Troyano.
- Foucault, Michel (2008). *Tecnologías del yo. Y otros textos afines*. Buenos Aires: Paidós. Trad. Mercedes Allendesalazar.
- Gandini, Alessandro (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039-1056. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726718790002>
- Gill, Rosalind (2014). Unspeakable Inequalities: Post Feminism, Entrepreneurial Subjectivity, and the Repudiation of Sexism among Cultural Workers. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 21 (4), 509-528. DOI: 10.1093/sp/jxu016
- Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. London: Routledge.
- Han, Byung-Chul (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder. Trad. Arantzazu Saratzaga Arregi.
- Heiland, Heiner (2022). Neither timeless, nor placeless: Control of food delivery gig work via place-based working time regimes. *Human Relations*, 75(9), 1824-1848. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267211025283>
- Hodson, Randy (2001). *Dignity at Work*. Cambridge. Cambridge: University Press.

- Kärreman, Dan y Alvesson, Mats (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8), 1115-1144. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709334880>
- Kipping, Matthias y Clark, Timothy (2012). *The Oxford Handbook of management consulting*. Oxford: Oxford University Press.
- Kunda, Gideon (1992). Engineering culture: Control and communication in a high-tech corporation. *Organization Science*, 6(2), 228-230. <https://www.jstor.org/stable/2635126>
- Kunda, Ilona; Zemite, Ieva y Lake, Anda (2021). Cultural entrepreneurship: Negotiating paradoxes in new cultural product development. *The International Journal of Interdisciplinary Cultural Studies*, 16(1), 15-28. <https://doi.org/10.18848/2327-008X/CGP/v16i01/15-28>
- Lahera Sánchez, Arturo (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 106(1), 63-101. <https://www.ingentaconnect.com/contentone/cis/reis/2004/00000106/00000001/arto0003?crawler=true&mimetype=application/pdf>
- Laval, Christian y Dardot, Pierre (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa. Trad. Alfonso Díez.
- Le Breton, Claire y Galière, Sophia (2023). The role of organizational settings in social learning: An ethnographic focus on food-delivery platform work. *Human Relations*, 76(7), 990-1016. <https://doi.org/10.1177/00187267221081295>
- Le Goff, Jacques (2004). *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*. Rennes: Presses Universitaires de Renne.
- Linhart, Danièle (2021). *L'insoutenable subordination du travail*. Toulouse: Erès.

- López Carrasco, 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. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Lordon, Frédéric (2015). *Capitalismo, deseo y servidumbre: Marx y Espinoza*. Buenos Aires: Tinta Limón. Trad. Sebastián Puente.
- Mackenzie, Ewan y McKinlay, Alan (2021). Hope labour and the psychic life of cultural work. *Human Relations*, 74(11), 1841-1863. <https://doi.org/10.1177/0018726720940>
- Ngonini, Xolani (2021). Cultural Dynamism: Reimagining Team Building That Transcend Reflexive Individual Biography in a Post-Segregated Environment. *Economics World*, 9(3), 114-121. DOI: 10.17265/2328-7144/2021.03.002
- Pérez de Guzmán Padrón, Sofía; del Moral Espín, Lucia y Pais, Ivana (2024). The (new) moonlighting: between survival and self-realization at work. A look from the European experience, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1), 41-57. <https://dx.doi.org/10.5209/crla.89110>
- Pérez-Zapata, Oscar (2015). *Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez-Zapata, Oscar; Serrano-Pascual, Amparo; Álvarez-Hernández, Gloria y Castaño-Collado, Cecilia (2016). Knowledge work intensification and self-management: the autonomy paradox. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10(2), 27-49. [https://www.researchgate.net/publication/311239749\\_Knowledge\\_work\\_intensification\\_and\\_self-anagement\\_the\\_autonomy\\_paradox](https://www.researchgate.net/publication/311239749_Knowledge_work_intensification_and_self-anagement_the_autonomy_paradox)
- Petit, Vincent (2005). La gouvernementalité managériale. *Études de communication*, 28. <https://doi.org/10.4000/edc.246>

- Pignot, Edouard (2023). Who is pulling the strings in the platform economy? Accounting for the dark and unexpected sides of algorithmic control. *Organization*, 30(1), 140-167. <https://doi.org/10.1177/1350508420974523>
- Prieto, Carlos (2024). *La metamorfosis del trabajo y de la condición salarial*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Revilla Castro, Juan Carlos (2017). Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles. *Política y Sociedad*, 54(1), 65-86. <http://dx.doi.org/10.5209/POSO.5171>
- Rodríguez Crespo, Carlos; Serrano Pascual, Amparo y Martínez Sordoni, Laureano (2020). Las éticas de la empleabilidad en el programa de Garantía Juvenil en España: una perspectiva discursiva. *Papers: Revista de Sociologia*, 106(1), 31-58. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2797>
- Rosanvallon, Pierre (1995). *La Nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*. París: Seuil.
- Sánchez, Gustavo (2018). Apegos neoliberales: una contribución a los estudios del afecto. *Revista Estudios Avanzados*, 29, 153-165. <https://doi.org/10.35588/13hbbr95>
- Smith, Philip (2008). Meaning and military power: moving on from Foucault. *Journal of Power*, 1(3), 275-293. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17540290802479186>
- Thomas, Robyn y Davies, Annette (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840605051821>
- Zafra, Remedios (2017). *El entusiasmo: Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.
- Žižek, Slavoj (2008). Beauvois y la libertad leninista. En J.L. Beauvois. *Tratado de la servidumbre liberal*. Madrid: La Oveja Roja. Trad. Julia Gutiérrez Arconada.