




Trabajadores sobreexpuestos: pulsión de visibilidad, autonomía paradójica e individualismo competitivo en el sector de la alta consultoría

Daniel Candil Moreno

Universidad Complutense de Madrid

Departamento de Sociología aplicada  **Carlos López Carrasco**

Cooperativa Indaga y Universidad de Vigo

Departamento de Sociología, ciencia política e da administración e filosofía  <https://dx.doi.org/10.5209/crla.98023>

Recibido: 19 de septiembre de 2024 • Aceptado 19 de diciembre de 2024

Resumen: El presente artículo tiene como objetivo explorar sociológicamente cómo operan aquellas estrategias gerenciales que promueven y normalizan la constante sobreexposición pública de los trabajadores. Nos centraremos en el sector de la consultoría, tanto por su influencia para generar tendencias organizacionales globales como por su capacidad para reflejar las transformaciones que se están dando en el mundo laboral. Para ello, hemos desarrollado un trabajo cualitativo compuesto por una autoetnografía en dos empresas del sector y una serie de entrevistas a consultores. Las estrategias de sobreexposición analizadas en este texto son expresión de lógicas de funcionamiento del poder que condicionan la experiencia de los trabajadores, contribuyendo a consolidar formas de subjetivación individualistas prototípicas del contexto neoliberal contemporáneo. Se basan en una autonomía paradójica y lógicas de presión y competición horizontal que operan desde la visibilidad y las retóricas meritocráticas.

Palabras clave: autonomía; consultoría; subjetividad; gubernamentalidad.

ENG Overexposed workers: Visibility drive, paradoxical autonomy and competitive individualism in the high-end consulting industry.

Abstract: The aim of this article is to explore sociologically how managerial strategies that promote and normalize the constant public overexposure of workers operate. We will focus on the consulting sector, both for its influence in generating global organizational trends and for its capacity to reflect the transformations taking place in the world of work. To this end, we have developed a qualitative study consisting of an autoethnography in two companies in the sector and a series of interviews with consultants. The strategies of overexposure analyzed in this text are an expression of logics of power functioning that condition the experience of workers, contributing to consolidate forms of individualistic subjectivation prototypical of the contemporary neoliberal context. They are based on a paradoxical autonomy and logics of pressure and horizontal competition that operate from visibility and meritocratic rhetorics.

Keywords: autonomy; consultancy; subjectivity; governmentality.

Sumario: 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Diseño metodológico. 4. Mecanismos de control y disciplinamiento en la consultoría: las estrategias de sobreexposición. 4.1 Arquitecturas transparentes: el open space. 4.2 Sistemas de monitorización informáticos: la huella de tiempo. 4.3 Evaluaciones públicas: rankings. 4.4 Ritos de reconocimiento: la campana. 4.5 Características de las estrategias de sobreexposición y sus efectos. 5. Discusión. 6. Conclusiones. 7. Bibliografía.

Cómo citar: Candil Moreno, D. y López Carrasco, C. (2025). Trabajadores sobreexpuestos: pulsión de visibilidad, autonomía paradójica e individualismo competitivo en el sector de la alta consultoría, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 93-110.

1. Introducción

A mí, cuando entré aquí no me pasaba tanto, la verdad, pero con el tiempo de las primeras cosas que hago cuando enciendo el ordenador es revisar en qué posición estoy respecto de mis compañeros. Y la verdad que si estoy arriba me tranquiliza, pero verte por la zona de abajo me genera ansiedad porque, aunque sé que estoy trabajando bien, si no llego no vale de nada. (consultora senior 34).

Los sentimientos de ansiedad a los que se refiere esta consultora son razonables. Los rankings que su empresa genera a tiempo real, en los que se ordena de “arriba” a “abajo” a todos los empleados de su departamento según indicadores de productividad, son una forma de evaluación por parte de la empresa, pero también de rendimiento de cuentas ante la mirada del resto de la plantilla. ¿En qué medida son efectivas este tipo de técnicas jerarquizantes y qué efectos producen? ¿Cómo es posible que sea tolerada y no despierte indignación o, al menos, extrañamiento, como pudiera pasar en otros contextos laborales?

Llevarse el portátil en vacaciones, enviar un email a altas horas de la noche, contestar la llamada de un cliente durante el fin de semana... son algunos de los gestos habituales y naturalizados mediante los que los consultores muestran públicamente su valor profesional. Pero son las propias organizaciones las que estimulan estas actitudes a través de una red de técnicas, en las que todo el trabajo debe “exponerse” en un campo de visibilización generalizada, constituyendo un marco normativo y moral en donde el éxito individual sobresale públicamente como fruto del esfuerzo y buen hacer, constituyendo una élite conformada por ese buen consultor, el empleado excelente, figura a la que todos deben aspirar.

Este artículo estudia cómo operan aquellas estrategias gerenciales que promueven y normalizan la exposición pública de los resultados de cada trabajador dentro del sector profesional de la consultoría, a través del ejemplo de cuatro tipos de técnicas: arquitecturas transparentes, sistemas de monitorización informáticos, evaluaciones públicas y ritos de reconocimiento. Denominamos “estrategias de sobreexposición” al conjunto de técnicas organizativas que regulan e intensifican el trabajo a partir de la exhibición constante de las cualidades profesionales y los resultados de la actividad, así como de la ocultación activa de la naturaleza asimétrica de las relaciones de poder y los efectos negativos del trabajo en los consultores. Nos preguntamos de qué manera estas estrategias de sobreexposición condicionan la experiencia de los trabajadores contribuyendo a consolidar formas de subjetivación que están adquiriendo relevancia en los desarrollos contemporáneos del individualismo en el marco de las transformaciones que ha experimentado el trabajo (Castel, 1997; Zangaro y Szlechter, 2022).

El sector de la consultoría es un lugar privilegiado para estudiar las estrategias identificadas. No solo por la naturaleza innovadora y sofisticada de las técnicas de *management* que diseñan y emplean, sino también por la labor de difusión de dichas técnicas en otros sectores profesionales (Candil y López Carrasco, este número). La alta consultoría es además adalid de un tipo de cultura empresarial de cuño norteamericano que confiere protagonismo en sus narrativas y

¹ https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/w_20180419_ranking.pdf

representaciones al empresario triunfador y omnipotente como ideal normativo incuestionable, que no concibe el fallo, la vulnerabilidad o las resistencias ante las demandas siempre excesivas de un cliente o su propia organización (Clark, 1995).

Para abordar estos mecanismos y entender los sentidos que entrañan para quienes los experimentan optamos por un enfoque cualitativo. Dentro de un marco teórico plural, que asociamos a los *Critical Management Studies*, hemos dado centralidad a herramientas conceptuales deudoras de las propuestas de Foucault sobre las relaciones de poder y sus efectos subjetivadores, proponiendo reconsiderar algunas aplicaciones, muy frecuentes, de sus teorías al mundo del trabajo. Finalmente, en las conclusiones subrayaremos algunas implicaciones de esta investigación, señalando limitaciones y posibles líneas de desarrollo.

2. Estrategias gerenciales, poder y procesos de subjetivación

Durante las últimas cinco décadas se han articulado profundos cambios del ámbito laboral como parte de la consolidación del régimen neoliberal en una escala global, cuestionando y revirtiendo elementos principales del anterior orden social del empleo. Nuevas formas más descentradas y flexibles han impulsado una gestión del trabajo basada en una mayor participación por parte de los trabajadores, fenómeno interpretado como el paso de estructuras piramidales más estables a redes más dinámicas y una labor en flujo (Coriat, 1993). Así, el énfasis en la innovación, la mejora continua y la polivalencia se ha visto acompañado de la valorización de una mayor autonomía y discrecionalidad de cada trabajador. Esto ha traído consigo la necesidad de las organizaciones de incentivar un ideal normativo de trabajador comprometido moralmente con la empresa y alineado con las éticas de la *empresabilidad*, generando una empresarización de los estilos de vida marcados por la intensificación, precarización, fragmentación de itinerarios profesionales y despolitización de las relaciones laborales (Serrano y Fernández, 2018).

Con el objetivo de comprender cómo operan las estrategias de gestión en este nuevo marco del trabajo y, concretamente, en la consultoría, remitimos a continuación a un conjunto de investigaciones que analizan cómo se articulan las relaciones de poder en los centros de trabajo atendiendo a dos perspectivas fundamentalmente, la marxista y la *foucaultiana*. Un marco heterogéneo que asociamos a los denominados *Critical Management Studies*. Concretaremos algunas claves de ambos ámbitos teóricos en lo referente a los modos en que la gestión empresarial, a través de estrategias concretas, afecta los procesos de subjetivación.

En primer lugar, destacamos la *Labour Process Theory* (LPT) en su comprensión de calado marxista de las formas despóticas de dominación de los trabajadores en fábricas (Braverman, 1974). Esta fue muy importante para asociar la degradación y descualificación del trabajo con dinámicas organizativas concretas dentro de la estructura de extracción y acumulación de capital entre empleados/empleadores, sin embargo, este marco analítico perdió potencial ante contextos postindustriales en los que autonomía, creatividad y placer cobraron protagonismo en las relaciones de poder dentro de las organizaciones empresariales (Lewis, 2008). ¿Entrañan estos contextos meras sofisticaciones del control y la dominación básicos del capitalismo? ¿Estrategias como la que tratamos quedan explicadas en términos extractivos y constrictivos por parte de intereses gerenciales?

Desarrollos posteriores de la LPT en trabajos como los de Burawoy (1989) contribuyen a analizar detalladamente los procesos contradictorios de internalización de mandatos gerenciales desde una óptica etnográfica. A través de elementos como el fomento de la autoorganización, el individualismo competitivo o subculturas en centros de trabajo, empleados y *mánagers* reproducen su propia opresión intensificando su trabajo. De forma complementaria –más alejada de la teorización marxista–, Kunda (1989) ahondó en cómo las culturas e identidades corporativas de empresas de alta cualificación, materializadas en dinámicas interactivas cotidianas, pueden alinear la experiencia, actitudes y metas del conjunto de la plantilla con altos grados de compromiso. Ambos estudios participan en una estela de etnografías que superan el determinismo de ciertos enfoques marxistas. Subrayan la heterogeneidad de estrategias gerenciales en función del sector y las organizaciones laborales, reconociendo el carácter ambivalente de las relaciones de

poder en el contexto de las reformas flexibilizadoras que, desde los años 80, avivaron discursos sobre recualificación, “democratización”, empoderamiento y trabajo en equipo (Lahera, 2005).

Paralelamente, nos interesa la conceptualización del poder de Michael Foucault para analizar formas de subjetivación que se articulan en entramados sociotécnicos y epistémicos concretos a lo largo de la historia. Foucault enfatiza la naturaleza relacional y productiva del poder. No como una propiedad (de una clase, grupo, jerarquía...) cuyo efecto sea únicamente represor-coercitivo, sino como un ejercicio estratégico a través de una red de técnicas y mecanismos capaces de doblegar y al mismo tiempo generar saberes y consolidar formas de subjetivación, es decir, modos en los que los sujetos se entienden y entienden el mundo que les rodea (Foucault, 2000). Así, propone atender a una “microfísica del poder”: tecnologías y mecanismos que actúan local y dinámicamente; instrumentos, con su historia, que moldean y corrigen comportamientos; métodos que registran y acumulan conocimiento,

Foucault estudió en diferentes ámbitos humanos, el paso de una racionalidad a otra en las formas del poder. Diferenciarlas será de utilidad en nuestro análisis. Así, detectó cómo a partir de los siglos XVII-XVIII la disciplina se generalizó frente a las relaciones de soberanía, propias del feudalismo. Estas se caracterizaban por la estipulación explícita de prohibiciones y penas en códigos jurídicos y un poder concentrado en figuras visibles que ejercían castigos ejemplares sobre un territorio concreto, aunque sin capacidad para actuar en la totalidad de los casos ni de una manera homogénea (Foucault, 1975). La asimetría entre súbditos y soberano se basaba en un pasado fundador y actuaba sobre un sujeto múltiple y no individualizado (Foucault, 2005).

El individuo “nacería” posteriormente, como efecto de las relaciones de poder disciplinares que caracterizaron la modernidad y el desarrollo del Estado y la economía mercantil. El poder disciplinar se basa en instituciones cerradas que concentran la población, repartiéndola en el espacio, ordenando su tiempo y componiendo una fuerza productiva que supera la suma de fuerzas componentes. Un poder con mayor continuidad, ensanchándose a lo largo de la población (a través de una red de instituciones: escolares, laborales, penitenciarias...) y ahondando en la globalidad del alma y el cuerpo del sujeto: ocupa todo su tiempo y aún docilidad y productividad. Foucault destaca el caso paradigmático de esta forma de administrar la población con las técnicas de vigilancia del panóptico, donde el sujeto internaliza esa mirada centralizada como un mandato normativo y corrector capaz de normalizar e individualizarlo. Un campo de visibilidad en el que arquitectura y técnicas concretas se articulan, produciendo y regulando cuerpos de saberes y subjetividades, como entidades calculables (Foucault, 1975).

La recepción de Foucault en los 80-90 fue clave en numerosos estudios sobre el trabajo (Burrell, 1988; McKinlay y Starkey, 1998). El modelo disciplinar será particularmente usado para entender formas organizativas fabriles (Gaudemar, 1991) que aún hoy perviven dentro y fuera del sector industrial, así como a los efectos subjetivadores de dispositivos electrónicos de vigilancia, de evaluación o gestión/selección de recursos humanos. Ahora bien, las relaciones disciplinares tienen límites para explicar contextos laborales como la consultoría, donde los empleados disponen de una considerable autonomía y flexibilidad para diseñar y ejecutar buena parte de sus tareas. Donde la regulación del espacio y del tiempo es difusa y en el que existen estrategias gerenciales que promueven la distinción y la ruptura de ciertos moldes normativos.

El propio Foucault estudió una forma de poder hegemónica en la contemporaneidad distinta a la disciplinar, la racionalidad gubernamental. Esta, analizada detalladamente por un grupo de autores influidos por Foucault, inscribe los comportamientos delictivos (o negativos) en un campo abierto de acontecimientos probables, en el que se calculan los costos de reprimir o tolerar determinadas conductas, estableciendo medidas óptimas respecto a las mismas (Rose y Miller, 1992; O'Malley, 2006). No hay un territorio que limitar, un individuo que normalizar o una masa que ubicar, ordenar y homogeneizar, sino la circulación de personas y cosas, con su aleatoriedad, singularidad y temporalidad específicas (Foucault, 2006). La regulación, por tanto, se basa en la libertad y espontaneidad de los acontecimientos, es decir, en un “dejar hacer” para administrar y canalizar a través de previsiones, estimaciones estadísticas y medias globales. El sujeto, en esta “libertad gobernada”, debe hacer más sofisticada la relación consigo mismo, ahondar el auto-conocimiento y perfeccionar la capacidad para auto-gobernar los propios placeres y deseos, en una nueva forma de individualidad economicista hegemónica (Foucault, 1995).

Numerosos estudios indagan sobre las lógicas gubernamentales en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Desde la psicología social crítica se alerta como estos procesos de subjetivación fomentan la constitución de actitudes, comportamientos e identidades personales y colectivas profundamente alineadas con los intereses de las organizaciones (Crespo, et al., 2009). A partir de los 80, la dimensión subjetiva del trabajador –a través del desarrollo de las ciencias “psic”– emerge como un territorio que debe ser explorado, entendido y regulado, donde multitud de instituciones y organizaciones deben intervenir: el sector público, terapéutico, la autoayuda o las propias gerencias empresariales (Rose, 1999). 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 individuo en términos de realización y vocación (Moisander et al., 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 políticamente más vulnerable frente a las dinámicas fomentadas por la gerencia (Candil, 2022; López Carrasco, 2017).

Así, junto con la proliferación de este tipo de demandas de un trabajador más autónomo y responsable sobre los resultados de su trabajo, diferentes autores subrayan la extensión de una lógica disciplinaria complementaria con estas formas de gubernamentalidad mencionadas, orientada a configurar una dinámica autorreguladora del empleado que, fomentando una mayor iniciativa, genera una autosujeción susceptible de ser vivida como proceso de liberalización y realización personal por el trabajador (Revilla y Tovar, 2011; Du gay, 1996). En un contexto como el actual, en el que la predominancia de las relaciones de producción han ido cediendo terreno a modelos organizacionales cada vez más orientados a los servicios (Dubar, 2022; Alonso, 2007), las formas de control basadas en el cumplimiento de unos determinados objetivos o en satisfacer las infinitas necesidades de un cliente todopoderoso, generan un trabajador autodisciplinado mucho más productivo y eficiente de cara a responder ante las demandas de un mercado basado en el cambio y la incertidumbre constantes. Por lo tanto, estas formas contemporáneas de poder actúan conformando una subjetividad profusamente autodisciplinada, replegando al individuo sobre sí, atándolo a su propia identidad por medio de formas diversas de autoconocimiento (Foucault, 1995). La sujeción consiste en una autonomía individual orientada a participar en prácticas organizativas concebidas para proporcionarle seguridad y pertenencia (Knights y Willmott, 1989). Y la relación organización-trabajador ya no se basa en la dependencia derivada de la seguridad en el empleo, sino en la libertad que la empresa aporta para poder construir su propia empleabilidad, conformando un empleado “automotivado” (Amigot y Martínez, 2013).

En nuestra propuesta es importante un importante matiz que Foucault hizo: las formas de poder (soberanía, disciplinares, gubernamentales) no se sustituyen linealmente a lo largo de la historia, sus dispositivos más bien se “recubren cuidadosamente” (Foucault, 1977: 148) unos a otros. Esta superposición de lógicas de poder tiene un interesante potencial analítico para explicar contextos contemporáneos de trabajo. Analizamos las estrategias de sobreexposición como un conjunto de técnicas que encarnan formas características del poder hoy y que operan en ámbitos profesionales como la consultoría, pero que forman parte de una tendencia amplia de gubernamentalización de las relaciones laborales y la vida, recubriendo lógicas de poder más antiguas (soberanas y disciplinares). Desde la óptica *foucaultiana*, podemos entenderla como el refinamiento histórico de la articulación de técnicas organizativas orientadas a controlar a los trabajadores, como “premios por incentivos”, sistemas de vigilancia o mecanismos de competitividad interna a partir de la discrecionalidad.

3. Diseño metodológico

Nuestra investigación explora estrategias contemporáneas de organización del trabajo para indagar sobre cómo son las dinámicas de poder que promueven y cómo condicionan la experiencia de los trabajadores. En este texto enfocaremos un tipo de estrategias que denominamos “de sobreexposición”, por la importancia que confieren a la exhibición pública del individuo y su trabajo.

Con este fin, nos hemos centrado en grandes empresas del sector de la alta consultoría, pues es un ámbito paradigmático de las profundas transformaciones que experimenta el trabajo hacia una forma de gestión cada vez más empresarial de las relaciones laborales y de la actividad productiva (Mazzucato y Collington, 2023). Entendemos como actividad de alta consultoría el asesoramiento sobre cuestiones gerenciales o directivas, incluyendo (por su importancia en la industria) aquellas basadas en la innovación tecnológica, siendo su función estructural el fomento de la revalorización del capital de las empresas a través de la asistencia en materias estratégicas y organizativas (López Carrasco, 2017). Nos centramos en la “alta consultoría” por ser aquellas empresas más reputadas y representativas públicamente como quintaesencia de la cultura del sector.

La consultoría es un sector muy innovador en el diseño e implementación de modelos de organización del trabajo cualificados caracterizados por el fomento del individualismo, la competitividad interna y la intensificación en el marco de grandes empresas (Candil, 2020). Por otro lado, es muy influyente a la hora de definir prácticas, discursos e ideales normativos sobre el “buen trabajador” a otros sectores profesionales. De hecho, ejerce como uno de los principales actores institucionales que, junto con las escuelas de negocio y los denominados gurús del *management*, han ayudado a conformar y difundir una visión del mundo proempresa (Fernández, 2022). A través del análisis de este sector complejo, cambiante e influyente pretendemos entender mejor elementos clave que conforman el mundo del trabajo contemporáneo, pero también la tendencia que está tomando de cara al futuro.

La base empírica de nuestro artículo proviene de dos estudios dentro del sector de las grandes firmas de consultoría (o alta consultoría) en España. El diseño metodológico de ambos tiene un carácter eminentemente cualitativo y está estructurado en base a dos ejes diferenciados y complementarios.

El primer eje de nuestro trabajo de campo se desarrolló en dos fases: entre 2012-2013² y 2018-2021³, con 14 y 19 entrevistas semiestructuradas respectivamente. El conjunto entrevistado son 33 empleados (17 mujeres y 12 hombres) de grandes consultoras: firmas internacionales dedicadas a sectores como Auditoría y Asesoramiento Financiero; Consultoría de Negocios y Tecnológica; Despacho de Abogados (Fiscal y Legal); Estrategia y Transacciones; con plantillas de entre 5.000 y 12.000 empleados en nuestro Estado y su sede central en el área centro-norte de Madrid. Los criterios de selección de la muestra han sido: el cargo (21 junior y senior, 6 managers y 1 delegado sindical), la antigüedad en el sector y la edad de los entrevistados (27-41 años). Las entrevistas semiestructuradas nos permitieron producir datos de carácter pragmático sobre la organización y los modos en que los consultores la experimentan y reconstruyen a través de sistemas de representaciones más o menos compartidos (Alonso, 1998). Así, accedimos, a las descripciones sobre las prácticas y los contextos de acción de los consultores en su día a día pudiendo reconstruir sistemas de discurso y narrativas.

El segundo eje consistió en una autoetnografía realizada entre 2018-2021, basada en una observación participante intensa, como miembro de la plantilla de dos firmas internacionales de consultoría especializadas en Recursos Humanos, situadas en el Paseo de Castellana de Madrid y en calles aledañas, con plantillas de entre 1.000 y 3.000 empleados. La técnica etnográfica permite estudiar a las personas en sus propios campos de vida posibilitando minimizar la potencial distorsión que puede generarse al aislar una población concreta o al tratar de reproducir sus condiciones de vida en un espacio artificial (Callejo, 2002). El hecho de participar como empleado permite, además de caracterizar con mayor precisión componentes prácticos y materiales de las organizaciones, explorar las propias vivencias a lo largo del tiempo como material desde el que reconstruir matrices experienciales que contrastar con el resto de material cualitativo.

² Dentro del marco de la tesis doctoral *Intensificación del trabajo y tensiones del reconocimiento: Experiencias de estrés de trabajadores jóvenes en los sectores del telemarketing y la consultoría* (López Carrasco, 2017), que consistió en un análisis comparativo con 19 entrevistas a trabajadores de telemarketing.

³ Dentro del marco de la tesis doctoral *El intraempreendedor como ideal normativo el caso de la consultoría especializada en la selección de personal* (Candil, 2022), combinada con una etnografía como observación participante.

La combinación del material producido por las entrevistas y por la autoetnografía nos aporta una perspectiva aventajada para reconsiderar prácticas gerenciales, en su componente más material y práctico, los discursos más o menos justificativos de estas prácticas, como parte de procesos de socialización y sus efectos en los consultores. En los *verbatim*s seleccionados especificamos la edad, cargo y género de las personas entrevistadas.

Hemos realizado un análisis del material textual de las entrevistas y el del diario de campo de la autoetnografía a partir de un primer contraste entre los análisis previos realizados en nuestras investigaciones individuales, en una apuesta por la reutilización de los datos cualitativos. De este surgieron puntos de coherencia y de contradicción y nuevos interrogantes, a partir de los que hemos revisado las herramientas conceptuales utilizadas para reelaborar algunas propuestas teóricas desde una perspectiva común. Este proceso nos ha permitido conducir esta investigación con la atención más focalizada sobre el material empírico.

4. Mecanismos de control y disciplinamiento en la consultoría: las estrategias de sobreexposición

Nos hemos centrado en una serie de estrategias promovidas por la gerencia de diferentes compañías de consultoría y basadas en la distinción individual de los empleados por aspectos de su trabajo positivamente valorados. Aunque estas dinámicas están presentes en otros empleos y en otros contextos no laborales, partimos de la hipótesis de que estas constituyen una forma paradigmática del ejercicio del poder en el sector de la consultoría. A continuación, exponemos el funcionamiento de estas estrategias a través de cuatro técnicas de gestión, para caracterizarlas e inferir qué sentido organizativo tienen y qué efectos subjetivadores generan en los empleados.

4.1. Arquitecturas transparentes: el *open space*

La forma de organizar el espacio de trabajo de manera descentralizada y con apenas limitaciones arquitectónicas suele denominarse "*open space*". Aunque no es exclusiva de la consultoría, tiene en ella un fuerte arraigo.

En las empresas que hemos estudiado, muchos de los espacios individuales privativos, como despachos, pierden protagonismo a favor de grandes extensiones de espacio diáfano con múltiples puestos, rodeados de salas para trabajo en equipo y reuniones separadas de meras cristalerías. No hay puestos fijos y entre los asientos no hay barreras que interrumpan la visión. Las personas a lo largo de su jornada pueden situarse en varios espacios, sea cual sea su categoría.

Este tipo de distribución espacial busca crear un ambiente de trabajo que favorezca el rendimiento y la implicación, dificultando la desconexión que posibilitaban las barreras arquitectónicas tradicionales. Más allá del criterio económico del ahorro de costes las propias organizaciones defienden su utilización simbólica, como una manera de crear un único espacio donde las jerarquías existentes se difuminan, dando una impresión de mayor horizontalidad y un clima más amistoso. Un espacio donde los valores principales sean la comunicación y la transparencia, representada por los enclaves de encuentro y las amplias cristalerías.

Si en las formas de gestión fordistas el espacio estaba dividido por secciones y, en ocasiones, con localizaciones individualizadas fijas, el tipo de actividades productivas en consultoría demanda espacios abiertos que faciliten tres aspectos: movilidad (posibilidad de cambiar y simultanear discrecionalmente líneas de acción individual y colectivas, facilitando gestionar lo imprevisto), comunicación (capacidad de encontrarse e informarse rápido de lo que hacen otros empleados) y reticularidad (conectividad entre trabajadores de diferentes puestos y niveles jerárquicos).

El *open space* supera el panóptico *benthamiano* en un modelo de visibilidad reticular, no centralizado, minimizando aquellos puntos donde el consultor pudiera alejarse de la exposición a las miradas de otros. Esta permanente exposición a la mirada ajena aumenta notablemente la presión sobre el trabajador. Al no saber si está siendo observado, internaliza la vigilancia en un alto grado de autodisciplinamiento, sin necesidad de una coacción directa. Pero más allá, la discrecionalidad y la multiplicidad de canales comunicativos que permite el espacio asemejan un escenario integral con mínimos rincones entre bastidores (*backstage*) donde relajar las prácticas

performativas. Cualquier oportunidad puede ser aprovechada por el consultor para lucirse ante, y por encima, del resto.

Mira, aquí es casi más importante parecer que ser. Sabes cómo te digo, ¿no? Hay gente que trabaja mucho y no promociona porque no termina de entender, o porque no quiere, cómo funciona la consultoría. Tú no puedes dejar el portátil aquí, cuando te vas a ir de vacaciones, por ejemplo, en navidad. Es que no se puede hacer porque das una mala imagen ¿sabes? Aquí todo se mira. (Manager entrevistada 41).

4.2. Sistemas de monitorización informáticos: la huella de tiempo

La monitorización hace referencia al seguimiento continuado y detallado de la actividad productiva a través de dispositivos tecnológicos con el objetivo de identificar desviaciones o anomalías en el proceso de trabajo, facilitando la evaluación de dichos procesos. La monitorización responde principalmente a dos objetivos. Por un lado, controlar procesos productivos cada vez más complejos, donde el grado de implicación de los trabajadores pelagra debido a la creciente intensificación y discrecionalidad. Por otro lado, mitigar la distorsión y perturbación que genera el alto nivel de rotación de empleados.

Una de las herramientas de monitorización que hemos analizado es la “Huella de tiempo” (Candil, 2022), un sistema que busca la trazabilidad detallada de cada actividad productiva, inscribiendo fecha, hora y autor/a. Esta técnica funciona a través de un *software* que los empleados activan al comenzar y finalizar cada tarea, pudiendo añadir comentarios explicativos/informativos sin límite de extensión. Deja así un registro accesible al resto de compañeros, supervisores y al propio consultor, permitiendo reconstruir y evaluar modelos colectivos de trabajo.

Esta técnica produce dos efectos fundamentales que se entrecruzan: la trazabilidad del sujeto y el desarrollo de un tipo específico de solidaridad estrictamente instrumental entre compañeros.

Frente a otras formas de vigilancia más tradicionales, la Huella de tiempo no se activa de manera automática, sino que lo hace el propio consultor “voluntariamente”. Este va interiorizando la conveniencia de usarla pues lo contrario puede perjudicar su evaluación y la imagen hacia sus compañeros, interpretable como un gesto de irresponsabilidad u ocultamiento. De nuevo, abre un campo de vigilancia reticular.

La huella de tiempo muchas veces se me olvida ponerla y a lo mejor me acuerdo un día después y es como: pff, verás tú como lo revisen, que en verdad yo también me siento mal porque luego te toca hacerle un traspaso a un compañero y le dejas todo el marrón con un cliente. (Consultor junior 28).

Este sistema es revisado por la organización aleatoriamente o cuando sucede algún problema, es decir, si un proyecto no se cierra en los tiempos acordados o si un cliente se queja. Es muy útil, por tanto, para identificar errores y atribuirlos a individuos.

Tu mánager suele estar ocupado y no creo que los revise muy a menudo, pero sí que lo hacen de vez en cuando. Yo tengo compañeros que han auditado de estas cosas, y han ido viendo cada registro. O sea, que mirar lo miran... Lo que pasa que tú no sabes cuando lo van a ver y te van a pillar con algo fuera de lugar (Consultora junior 27).

La trazabilidad de actividades deriva en una trazabilidad radical del sujeto, que debe sopesar qué registrar, cuándo y cómo. Ser trazable es una “muestra” de implicación, honestidad y apertura a la colaboración.

A veces te encuentras con gente que pasa de actualizar la huella de tiempo y es un problema porque la gente aquí entra y sale y claro luego tienes tú que resolver la papeleta, llegar a los variables, aguantar al cliente... a mí me parece de mal compañero el no ir marcando lo que vas haciendo... (Consultora senior 32).

Existe una fuerte relación entre esta estrategia de sobreexposición y la elevada tasa de rotación característica del sector⁴. Por lo general, el volumen de procesos y proyectos que cada consultor gestiona al mismo tiempo es muy elevado, y la Huella de tiempo asegura a la organización que, en caso de que un empleado decida renunciar o sea despedido repentinamente (ambas situaciones muy habituales), quedará un registro detallado como guía para retomar el trabajo.

En este sentido, en el marco de la empresa la Huella de tiempo no se presenta como una forma de vigilancia, sino como un medio para evaluar objetivamente compromiso y rendimiento, y una expresión de solidaridad entre compañeros. Sin embargo, este tipo de lógicas dificulta articular formas de solidaridad colectiva. No solo se responsabiliza sistemáticamente al individuo de los problemas, derivados de no hacer adecuadamente las tareas, sino que se abre un espacio en el que los empleados pueden competir por registrar en público lo “adecuadamente” que hacen las tareas.

En definitiva, a través de la Huella de tiempo, la solidaridad se codifica en términos alineados con los objetivos gerenciales, a través de una retórica del compromiso horizontal y la profesionalidad que esconde los factores que son responsabilidad de la organización, como la alta carga de trabajo o la falta de recursos o la generación de un ambiente laboral tóxico e invivible.

4.3. Evaluaciones públicas: *rankings*

En las empresas estudiadas se complementan varios mecanismos de evaluación y medición del trabajo de los empleados. Aunque se le confiere centralidad al proceso anual en el que los superiores dictaminan la continuidad y posible ascenso de cada empleado; nos resultan particularmente significativas dos técnicas que exponen públicamente los valores que cada consultor obtiene con respecto a sus compañeros.

Una de ellas funciona dentro de cada departamento, ordenando de mejor a peor a los consultores en función del volumen de trabajo realizado individualmente. Consiste en un conjunto de escalas que miden elementos como llamadas, entrevistas a candidatos, reuniones con clientes o facturación lograda; producto de un meticuloso registro de cada actividad productiva. La información es accesible a todos y cambia en tiempo real. La segunda es un ranking con los diez empleados que más facturación logran durante el mes, ordenados jerárquicamente. Una lista exclusiva que visibiliza y recompensa a sus mejores trabajadores, como actualización de la técnica del “empleado del mes”.

El primer sistema busca que cada empleado conozca a través de una selección de datos cuantitativos su rendimiento para inferir su valor con respecto a otros trabajadores. Esta síntesis objetiva y prioriza una serie de prácticas que los trabajadores deben realizar pero, sobre todo, fomenta dinámicas de autoevaluación basadas en la comparación y la competitividad, como se apreciaba en el *verbatim* que abre este artículo. Como efecto, presiona al consultor a intensificar su trabajo si sus resultados son más bajos. El segundo sistema, buscando conferir reconocimiento al trabajo bien hecho e incentivar la motivación, tiene la peculiaridad de producir una élite entre los trabajadores basada en la constante acumulación de capital simbólico (Bourdieu, 2024).

Reconozco que quedar de los 5 primeros en el ranking es muy satisfactorio y no ya por los premios y estas cosas, sino que se agradece que se te reconozca el trabajo y ver que has sido de los mejores. En este sector pocas veces se te reconoce lo que haces en general es un sector bastante machacón (Consultora senior 33).

Aunque hay empleados que expresan la arbitrariedad de los criterios de evaluación, que depende también de factores ajenos al mérito profesional, resulta muy difícil cuestionar el carácter objetivante de los datos, numéricos y basados en registros supuestamente sistemáticos. Además, los rankings proveen del recurso escaso del reconocimiento al esfuerzo, terminan siendo aceptados, orientando y afectando emocionalmente a los trabajadores. De manera más

⁴ La rotación general que suele caracterizar al sector se encuentra entre un 15% y un 20%, aunque en algunas especialidades, como las empresas tecnológicas, puede ser todavía mayor (Candil, 2022).

implícita, actúa como un elemento diferenciador, consolidando categorías dentro de la plantilla, quienes aparecen y quienes no aparecen en el ranking; quienes suelen estar arriba, quienes fondean las listas. Finalmente, se desdibujan aquellos factores no relacionados con un locus interno de control de cada individuo (cambios en la estructura organizativa, clientes “más sencillos”, demandas desajustadas para los recursos disponibles...), sobrerresponsabilizando a éstos y ocultando el papel del contexto en general y de la gerencia en particular.

4.4. Ritos de reconocimiento: la campana

Durante nuestro trabajo de campo observamos cómo en una zona central de la oficina descolgaba del techo una campana a la que los consultores no prestaban atención salvo cuando alguno la hacía sonar con vehemencia. En esos momentos todas las miradas se dirigían a quien tocaba la campana para después aplaudirle y felicitarle, llenando la oficina de un gran alboroto, mientras éste no paraba de sonreír agradecido hasta que volvía a sentarse para seguir trabajando. Esta es una escena corriente en las consultoras, cuando un consultor cumple con alguno de sus objetivos, debe hacer sonar la campana para dar a conocer su éxito y recibir su reconocimiento.

La campana busca concretar en un hito el reconocimiento colectivo por el trabajo bien hecho, motivando a los empleados a realizar ciertas metas productivas. Puede leerse como la ritualización y formalización del refuerzo positivo que convencionalmente se da de manera informal (buenas palabras en una reunión o un email, un brindis fuera de la oficina) y por un superior, pero abriéndolo en un espacio público en el que participan quienes comparten la oficina. Articulado con la distribución espacial diáfana, acentúa el uso de la visibilidad y la escenificación del esfuerzo y el mérito como mecanismos productivistas e individualizadores. La oficina es un escenario donde cada trabajador aspira a brillar, mostrar activamente su éxito y recibir atención y validación.

El carácter jubiloso y entusiasta de la dinámica en torno al artefacto, capaz de interrumpir el flujo productivo, oculta la dimensión disciplinaria de esta técnica, camuflando en un ritual colectivo de reconocimiento la instrucción de normas de conducta, y el refuerzo de unos relatos organizacionales (sobre el éxito, la profesionalidad...) que pretenden fusionar los intereses de los trabajadores y los gerenciales. Igualmente, o participar, como público o protagonista, es expresión de falta de implicación en la organización y con los compañeros. Pero más allá, la naturaleza catártica del rito produce el deseo individual de rendir cuentas públicamente, volviéndose en ocasiones un objetivo en sí mismo por encima del objetivo productivo.

Es muy emocionante el tema de la campana, después de todo el trabajo que lleva cerrar un objetivo que todo el mundo te aplauda y te reconozca lo que haces te da un alivio increíble. (Consultor junior 29).

La técnica, a través de la presión grupal negativa sobre quienes no logran con facilidad y frecuencia activar el artificio, fomenta un clima de competitividad y vigilancia reticular muy lesivo para el consultor. De una manera casi lúdica, la campana se suma a un conjunto de mecanismos que interpelan a que cada consultor se autoproblematice y autorresponsabilice de aquello que le afecta en el trabajo, en vez de orientar su atención a las condiciones que dependen de la organización, constituyendo un sujeto más vulnerable.

4.5. Características de las estrategias de sobreexposición y sus efectos

Observamos cómo en diferentes empresas de consultoría las gerencias fomentan una serie de técnicas que comparten una misión: que los empleados visibilicen activamente los frutos de su trabajo individual. Las oficinas se convierten en escenarios en los que cada empleado debe competir por distinguirse a través de su esfuerzo productivo, mostrando su rendimiento, registrando las tareas, evaluándose y evaluando a sus compañeros, rindiendo cuentas... Podemos sintetizar una serie de características que comprenden este conjunto de técnicas que hemos llamado estrategias de sobreexposición y sus efectos en la experiencia de los trabajadores.

En primer lugar, conviene estudiar estas técnicas como una *estrategia de conjunto*. De manera aislada tanto el seguimiento como los efectos que producen en los empleados se verían

reducidos considerablemente. La concatenación sociotécnica de arquitecturas, artefactos, softwares, rituales... contribuye a constituir un ambiente organizativo que se presenta como “natural” o aproblemático. Esta concatenación supone además una *alta formalización y ritualización* de prácticas que se traducen en sistemas estables dentro de la organización y en hábitos cotidianos de comportamiento.

Además, destacamos la importancia de la *constitución de campos de visibilidad* (espaciales, informáticos, documentales...) para que los individuos puedan destacar en ellos. La materialidad de los cuerpos, sus gestos y los trazos de su actividad es clave para estas técnicas. Aunque comparten rasgos del modelo panóptico de visibilización centralizada donde todo el trabajo debe “exponerse”, van más allá, en un modelo de vigilancia reticular donde la vista de cada miembro importa. La naturaleza diáfana o transparente del espacio se asocia al carácter público y participado de las evaluaciones, rendimiento de cuentas o software de registro de tareas. El efecto es una *gran presión productivista y competitividad* entre los trabajadores, así como la internalización de *mecanismos rígidos de autovigilancia y perfeccionismo*.

Para que los individuos puedan distinguirse, estas estrategias se basan en un *principio de discrecionalidad*, es decir, aportar suficiente autonomía individual para definir, ejecutar y organizar las tareas. De hecho, muchas de las técnicas se activan por iniciativa de cada empleado. Este margen de autonomía es paradójico, pues tiende a alinearse con los objetivos empresariales heterónomos. Para ello es importante una retórica de la excelencia que acentúe los aspectos cualitativos (y no solo cuantitativos) de la producción. Pero, como afirman Aubert y Gaulejac (1993: 52): “la calidad no permite que se pueda definir a priori lo que se ha de hacer y esto sume al trabajador en una incertidumbre constante, pues no conoce de antemano las consecuencias de sus actos”. En la movilidad que habilita el “espacio abierto” en la que cada individuo lucha por “sobre-exponerse” o exponerse por encima de los demás, el sujeto encarna *niveles crecientes de incertidumbre*.

Un aspecto fundamental se vincula estrechamente con lo anterior. En la medida que estas técnicas se apoyan en la participación enfática de los individuos, interpretada como fruto de su autonomía, *se desdibujan los intereses gerenciales subyacentes*, que en nuestro trabajo de campo raramente son señalados o cuestionados. Las formas de justificación de numerosos aspectos del trabajo experimentan un desplazamiento de la responsabilidad organizativa a la *(auto)responsabilidad individual* (Pérez-Zapata et al., 2016): se atiende a quién toca la campana, no a quién la ha colocado y para qué.

Además, la continuidad entre las diferentes técnicas en ese “ambiente organizativo” colabora a naturalizar o *camuflar sus rasgos y efectos más disciplinares y coactivos*. Como hemos visto, estas técnicas incitan que la solidaridad horizontal se tematice en términos de participación en la producción y los objetivos, nunca como crítica a la gerencia. En consecuencia, y dada la eficiencia del conjunto de estrategias de control, las actitudes o conductas de resistencia u oposición a la organización tienden a minimizarse. No obstante, a pesar de las dificultades y de los riesgos que entraña, en ocasiones los consultores ejercen resistencias no previstas por la empresa (Candil, 2024a). Estas no adoptan las formas más tradicionales y colectivas (huelgas, sabotajes, marchas, piquetes etc.), sino las de micro-resistencias clandestinas más discretas y heterogéneas, facilitando así la protección y la seguridad de sus participantes (Scott, 2000). Ahora bien, cuando atendemos a algunos ejemplos: traspasarse parte de la facturación entre compañeros para tener buenas evaluaciones, reapropiarse y resignificar los procedimientos y herramientas o alterar los criterios de reconocimiento impuestos por la organización; detectamos que aun cuando consiguen su objetivo, en ocasiones terminan reforzando actitudes individualistas y competitivas, pero con una falsa sensación de control (Candil, 2024b).

Por otro lado, este tipo de estrategias fundamentadas en exhibir y mostrar requieren paralelamente un enorme esfuerzo de *ocultación de aquellos aspectos profesionales concebibles como negativos*, es decir, impropios de un trabajador excelente. Impotencia, miedo o nerviosismo son cuestiones que cada cual debe guardarse cautelosamente, como confiesen muchas de las personas entrevistadas. “No se puede dudar”, “parece que el error no está contemplado (...) la empresa no te permite fallar”, “en este tipo de organizaciones uno es bien valorado hasta

que mete la pata. Siempre tienes que estar alerta tirando al 150% o al 200%” ... afirman diversos entrevistados (respectivamente: consultor junior 27, consultora senior 28, consultora senior 29). Esconder supone una tarea aún mayor en la medida en la que los enclaves “entre bastidores” son mínimos, lo que deviene en un *ingente y cooperativo “trabajo emocional” para silenciar y, casi, disociarse de toda una realidad del trabajo*, especialmente aquella que entraña vulnerabilidad, sufrimiento e injusticia (Revilla, 2017).

La gente, al final, es muy lista. Toda. Entonces, no... Tampoco quiere mostrar sus desgracias. No lo sé, a ver, te diría que es un poco como que no quiere decir lo que está sintiendo. (Consultora senior 27).

Las consultoras, a través de estrategias como la que estamos analizando, *fomentan mecanismos psíquicos de idealización del yo*, con figuras modelo de un trabajador omnipotente, basados en modalidades masculinas de autonomía, heroicidad y desafección (Tomenendal y Boyoglu, 2014;). El carácter ilimitado de esa idealización produce una inconsistencia identitaria e incertidumbre (nunca se logra la excelencia total ni se sabe cómo propiciarla) que el sujeto potencialmente compensa mediante formas de adhesión a la organización (Aubert y Gaulejac, 1993). Entre estas, la más evidente es el cumplimiento compulsivo de metas laborales en un intensísimo ritmo productivo del que los consultores apenas pueden desconectar, emblema de este sector profesional. El *sobre-esfuerzo* busca un reconocimiento individual que queda anclado (al menos, como expectativa) gracias a estrategias de *sobreexposición*, como rankings, o refuerzos positivos públicos, como la campana.

Nos parece particularmente importante la gestión emocional que entraña *minimizar y esconder las asimetrías consustanciales a las relaciones empleador/empleado*. Los despidos fulminantes, las actitudes serviciales o tiránicas, el efecto de recortes de plantillas... pierden relieve bajo la forma de tabúes o de lo implícito y lo obvio, en todo un juego de silencios y prudentes conversaciones en voz baja o en pequeños círculos de confianza. Paradójicamente, esa naturaleza dependiente y casi anónima del consultor frente a los propietarios de las consultoras, cuyo principal objetivo es aumentar la facturación y los beneficios, contradice las narrativas individualistas y voluntaristas basada en la meritocracia y la excelencia, donde el individuo es autónomo y capaz de orientar su trabajo y carrera hacia el lucimiento profesional y el éxito.

5. Discusión

Nuestro análisis confirma la capacidad de las organizaciones empresariales para condicionar estratégicamente cómo los empleados experimentan el mundo que les rodea y actúan en él. Las estrategias de *sobreexposición* se suman a un conjunto de mecanismos orientados a “lograr un sentimiento de sentido del yo coherente y fuerte”, a través de regulaciones organizativas, que Alvesson y Willmott (2002) llamaron “trabajo identitario”. Estas operan paradójicamente a través de crecientes niveles de discrecionalidad, confiriendo una seguridad ontológica capaz de compensar altos niveles de incertidumbre producidos por el trabajo, canalizando la ansiedad en la dirección de las metas gerenciales (Alvesson y Kärreman, 2007). Los estudios de psicodinámica del trabajo de Aubert y Gaulejac (1993) son de gran utilidad para explicar estos mecanismos psíquicos a través de modelos de excelencia. Defendemos que el caso de la consultoría es paradigmático en este sentido, donde el protagonismo que se confiere al individuo y la competitividad en la organización se traduce en formas elitistas de estatus profesional, gracias a un conjunto de estrategias de marketing y de narrativas basadas en la excelencia (Alvesson et al., 2001). Igualmente, la consultoría refleja dinámicas de control de la fuerza de trabajo basadas en la generación de un marco normativo y de regulación que propicia la conformación de sujetos autodisciplinados cuya capacidad crítica y de resistencia, a pesar de que no desaparece, se ve notablemente mermada, produciendo individuos alineados con las normas y valores articulados unilateralmente desde la gerencia (Crespo, Revilla y Serrano, 2006).

Los postulados teóricos de Foucault permiten enmarcar sociohistóricamente las estrategias de *sobreexposición*, vinculando formas de poder a sus efectos subjetivadores. La importancia de la

visibilidad, producida por el control burocrático y técnico de vigilancia, remite al modelo disciplinar fabril en su orientación productivista y coactiva y con un afán totalizador del tiempo y vida de los empleados (Foucault, 1975). Sin embargo, la aplicación del modelo panóptico para estudiar casos como la consultoría es insuficiente si no se estudia entramado con otros mecanismos que sofistican la relación que el individuo adquiere sobre sí mismo, cuando tiene altos niveles de autonomía, propios de una lógica gubernamental. Ahora bien, ello no conlleva a atestiguar el fin de los dispositivos disciplinares, como han afirmado corrientes postmarxistas (Papadopoulos et al., 2008).

Defendemos el potencial analítico sobre cómo las diferentes formas de poder que estudió históricamente Foucault se recubren y articulan en nuestro objeto de estudio. No solo en el caso de las lógicas disciplinar y gubernamental. Proponemos que las “pretéritas” relaciones de soberanía perviven en el contexto laboral de consultoría y se re-encarnan en las estrategias de sobreexposición. Nos referimos a ese trasfondo fundamental y fundador de las relaciones laborales mercantiles entre empleador-empleado, la violenta dependencia que entraña (ante la necesidad de un empleo para poder vivir, en nuestra sociedad) y las múltiples formas de asimetría y extractivismo en las que se manifiesta. En consultoría pueden rastrearse rasgos de las relaciones soberanas: el trato que se rinde a los altos directivos, la ceremoniosidad en ciertos registros interactivos, los despidos ejemplares o las narrativas de fundación de las empresas... (Findlay y Newton, 1998). Sin embargo, destacamos que estas lógicas tienden a desplazarse al ámbito de lo implícito, lo obvio y lo tabú a través de procesos psicosociales de ocultación y silenciamiento. Las estrategias de sobreexposición desempeñan un papel importante en este sentido, dada la incompatibilidad entre modelos ideales de omnipotencia, excelencia y autonomía (que deben exhibirse) y la dependencia, vulnerabilidad y las emociones negativas que generan, propias de las relaciones laborales como las que estudiamos (Dejours, 2009). Además, el componente técnico de las estrategias (la cuantificación de los indicadores de productividad en los rankings o la visualización del monitoreo de tareas realizadas por autor) y la dimensión tangible que implica la presencia de los cuerpos implicados en el trabajo (en las “arquitecturas invisibles” o los ritos de reconocimiento), contribuyen a que sirvan como pruebas objetivas del buen trabajo, reforzando retóricas meritocráticas.

Concluimos tentativamente que el efectivo funcionamiento de lógicas de poder disciplinar y gubernamental habilita un mayor ocultamiento de una lógica soberana de dominación en el trabajo. La crudeza de la relación laboral no debe explicitarse gracias a, no solo a los compartidos sistemas de reconocimiento basados en la meritocracia y la excelencia, sino también a la existencia de estrategias como las que hemos presentado, capaces de materializarlos en prácticas. Es desde esta conceptualización *foucaultiana* como plantearíamos una actualización de algunas preguntas clásicas de la LPT sobre la aceptación del control y la degradación de la creatividad y la autonomía en un contexto como la consultoría.

Finalmente, siguiendo con la teorización de Foucault, señalamos que las formas de subjetivación que promueven las estrategias de sobreexposición presentarían dos ámbitos de contradicción relacionados con dinámicas de individuación. Por un lado, aunque las técnicas estudiadas no se basan tanto en ese sujeto “normalizado” de los dispositivos disciplinares, como en un sujeto cuyo autogobierno busca intensamente distinguirse, singularizándose, observamos que el efecto final es el de individuos que se asemejan mucho. Esta homogeneización se aprecia en las formas de expresarse, moverse, vestir y remite a rígidos marcos regulativos mediante los que la organización ritualiza la interacción cotidiana, que no excluyen múltiples formas de disonancia emocional y cognitiva ante la dificultad de encarnar un yo auténtico (Kunda, 1993). Por otro lado, existen multitud de situaciones en los que los empleados, a pesar de su empeño por sobresalir, se entrecruzan con esa naturaleza abstracta y desindividualizadora de las relaciones laborales mercantiles, dentro de las cuales cada sujeto no es más que un componente mínimo, cuasinu-mérico, en procesos de acumulación e inversión de capital (Honneth, 2007). Desde la perspectiva de los socios propietarios, el individuo cuyo nombre y apariencia despunta en el software de monitorización, en el ranking o tocando la campana, deviene impreciso, intercambiable e irrelevante. Estos dos ámbitos de contradicción motivan una serie de paradojas y tensiones emocionales que los sujetos deben afrontar más o menos conscientemente, como parte de su trabajo.

6. Conclusiones



Fotografía intervenida (sobreexpuesta) de Mercedes Oblanca
presidenta de Accenture España. (Fuente: ReasonWhy)

La sobreexposición también en su potencia metafórica. Un retrato cuyo proceso fotográfico incorpora tanta luz que los rasgos se difuminan en el blanco quemado. El carácter singular del sujeto se desvanece en una máscara en la que ya solo quedan trazos casi irreconocibles. A través de una compulsiva búsqueda de “exposición”, visibilidad y foco de atención, el sujeto acaba paradójicamente desdibujado en un comportamiento estandarizado y cautivo de intereses heterónomos, siempre destinado a superarse e intensificar su trabajo. La creatividad y autonomía se reducen a comportamientos cuyos objetivos están excesivamente marcados por las normas e indicaciones jerárquicas. De hecho, el ideal del yo se impone e imprime con tal intensidad en la experiencia subjetiva que quema, en más de un sentido, al yo.

Este texto presenta y analiza un tipo de estrategia de organización del trabajo como expresión de una serie de lógicas de funcionamiento del poder y sus efectos en la consolidación de formas de subjetivación que consideramos que son significativas en el presente. Estrategias de sobreexposición que consisten en la incitación, dentro de organizaciones, a que los empleados exhiban sus cualidades profesionales y su esfuerzo con la meta de acentuar el control y la productividad.

Hemos analizado este tipo de estrategias a través de ejemplos de técnicas de gestión, como arquitecturas transparentes, sistemas de monitorización, evaluaciones públicas y ritos de reconocimiento. No es una enumeración exhaustiva y futuros estudios sumarían nuevas técnicas y detallarían estos primeros esbozos. La selección de la muestra limita estas conclusiones al sector de las grandes firmas de Consultoría y no al conjunto del sector ni a otras culturas profesionales fuera de España. Además, sería conveniente ahondar nuestra investigación mediante entrevistas a cargos estratégicos responsables del diseño de estas estrategias gerenciales. Asimismo, estudios de corte cuantitativo permitirían mapear la presencia y efectividad de estas técnicas en el sector de la consultoría y en otros, sirviendo como indicadores de intensificación del trabajo. Hemos empleado un enfoque cualitativo que ha podido sobrerepresentar el alcance de nuestro análisis en sus discusiones teóricas y conclusiones, por lo que estas deben entenderse como propuestas tentativas que contrastar en otros casos de estudio.

Las estrategias de sobreexposición se basan en tres elementos generales:

1. *La publicidad del yo* que requiere de estructuras sociotécnicas de visualización del mérito y la excelencia, confiriendo un papel protagonista a la vista y otras formas de objetivación, como la presencia de los cuerpos, cifras, registros en software... Pero también de estrategias personales, “tecnologías del yo”, para autoconducirse (inspeccionarse y guiarse en un escenarios concretos) y destacar, dentro de un ciclo de automejora constante.

2. *Una autonomía paradójica* que los individuos pueden cumplir únicamente dentro del marco de objetivos gerenciales, traduciéndose en una alta responsabilidad individual. Además, afirmar dicha autonomía requiere sobresalir frente a los compañeros, conduciendo al individuo, cuya experiencia de incertidumbre deviene en una sed de reconocimiento, a una mayor dependencia de la propia organización que le válida, volviéndose aún más captable por moralidades, normas y metas heterónomas.
3. *Ocultación de la vulnerabilidad y la dependencia*, por medio de un enorme trabajo emocional colectivo. En la medida en la que se desdibujan las dinámicas que subyacen a la propia pulsión de sobreexposición (y las asimetrías estructurales que entraña) los niveles de dependencia se intensifican, exponiendo, en última instancia, a graves riesgos psicosociales.

Una de las principales preguntas que surgen de esta investigación es cómo diferentes perfiles sociológicos se adecúan a las dinámicas sobreexpositivas y qué tensiones pueden producir los desajustes contrastantemente. Un análisis comparativo de las variables sociodemográficas de las entrevistadas aporta información valiosa sobre las formas de adaptación de perfiles (por clase, género y cualificación) a las estrategias, itinerarios y formas de socialización en consultoría (véase López Carrasco, 2017). Esto es particularmente relevante en el caso del género, dado el carácter masculinizado de los ideales y las dinámicas (autonomía, ostentación, omnipotencia...) que movilizan estas estrategias. Nuestra propuesta estará limitada hasta que ahonde en esos componentes de género desde una perspectiva feminista.

Asimismo, defendemos que estos tres elementos indican derivas que está tomando los desarrollos del individualismo neoliberal y debemos estudiarlos más detalladamente. Proponemos investigaciones genealógicas que rastreen estas dinámicas en técnicas de *management* ("el empleado del mes", entrevistas de evaluación, dinámicas competitivas entre equipos, guías de autoayuda para destacar en el trabajo...) pero también en otros ámbitos sociales. De hecho, consideramos que contextos como el consumo (con la omnipresencia de ratings y apps que jerarquizan productos/productores), la educación (y su énfasis en participar y sobresalir), el deporte o las redes sociales, entre muchos otros, entrañan fuertes lógicas sobreexpositivas (García Ruiz, 2023; Borges, 2024).

Por otro lado, aunque las tecnologías de sobreexposición son muy productivas a la hora de facilitar el gobierno de los trabajadores, no son infalibles, como demuestran los mecanismos de resistencia articulados por los consultores. Ahora bien, el alcance transformador y subversor de estas resistencias es limitado debido a su atomización, competitividad y la pervivencia de una rígida asimetría entre gerencia y empleados (Upchurch y Grassman, 2016; Walker et al., 2021). Formas de resistencia más transformadoras requerirían, de lo que se extrae de nuestra investigación, por un lado, la consolidación de un contradiscurso a las doxas impuestas capaz de ofrecer una visión alternativa más democrática sobre las formas de gestión organizacional. Y, por otro lado, una amplia y profunda regulación política eficiente que dificulte mecanismos evidentes de intensificación del trabajo, competitividad, individualización, que impiden la organización colectiva.

La sobreexposición es un mecanismo que ejemplifica rasgos prototípicos del sector profesional de la alta consultoría, considerando la importancia de la imagen y el estatus elitista de sus empresas a la hora de generar confianza en su desempeño como asesores de otras empresas, pero también como polo atractor de jóvenes empleados en búsqueda de un capital simbólico que movilizar en su futura carrera. Sin embargo, podemos rastrear estas dinámicas en otros contextos laborales tanto cualificados como descualificados, un ejemplo es, el trabajo de plataformas (Pérez de Guzmán et al., 2024). Sería interesante un estudio comparativo entre la aplicación de estrategias con elementos comunes en profesiones con estatus tan diferentes.

Otro ejemplo de sector profesional imbuido de estrategias sobreexpositivas es el académico-científico. Las lógicas de reputación en torno a la autoría y el hacer individual se han exacerbado en el marco de mercantilización del ámbito universitario investigador (Berg et al., 2016). Al igual que universidades, centros de investigación o revistas compiten por ascender en rankings de productividad y excelencia, atrayendo estudiantes, fondos o lectores; los profesionales

desarrollamos nuestra actividad (des)centrados por aparecer en publicaciones, figurar en grupos de investigación o ser citados en bibliografías. ¿En qué medida una profesión “tan” creativa, autónoma y reputada como la docencia o la investigación universitaria no acaba enmascarando una sujeción a objetivos e ideales institucionales por cumplir parámetros de competencia neoliberal?

En definitiva, las lógicas sobreexpositivas nos ponen en la pista de procesos más profundos y nos hablan del ámbito cada vez más permeable entre el trabajo y otras esferas de la vida. La norma por rendir cuentas y el impulso por destacar acechan a un sujeto minuciosamente replegado sobre sí, pero al mismo tiempo presionado hacia fuera, en una esfera pública radicalmente individualizada. Así, en la búsqueda frenética de reconocimiento y en la dificultad cada vez mayor de expresar la vulnerabilidad, el sujeto queda expuesto, sobreexpuesto, a tensiones y riesgos potencialmente muy graves, enredándose en formas veladas y jerarquizantes de organización y perdiendo progresivamente la capacidad para buscar soporte en el otro.

7. Bibliografía

- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*. Madrid: Fundamentos.
- (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*, Barcelona: Anthropos.
- Alvesson, M., Robertson, M. y Swan, J. (2001). “The Best and the brightest: The role of elite identity in knowledge-intensive companies”, *CMS Conference*, Manchester.
- Alvesson, M. y Kärreman, D. (2007). “Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm”. *Organization Science*. 18(4): 711-723.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0267>
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2002). “Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual”. *Journal of Management Studies*. 39 (5): 619-644.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Amigot, P. y Martínez, L. (2013). “Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica”. *Universitas psychologica*. 12 (4): 1073-1084.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy12-4.gcme>
- Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Berg, L.D., Huijbens, E.H. y Larsen, H.G. (2016). “Producing anxiety in the neoliberal university”. *The Canadian Geographer/le géographe canadien*. 60 (2): 168-180.
<https://doi.org/10.1111/cag.12261>
- Borges, E. (2024). “El dispositivo emprendedor y la producción política de nuevos sujetos del trabajo: el fenómeno influencer”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. 42 (1): 109-124.
<https://doi.org/10.5209/crla.89115>
- Bourdieu, P. (2024). *Antropología económica: cursos en el Collège de France (1992-1993)*. México DF: FCE.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Nueva York: Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Burrell, G. (1988). “Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault”. *Organization Studies*. 9 (2): 221-35.
- Callejo, J. (2002). “Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación”. *Revista Española de Salud Pública*. 76 (5): 409-422.
- Candil, D. (2020). “Tecnologías de subjetivación del intraemprendedor: el caso de la consultoría”. *Revista Española de Sociología*. 29 (2): 233-248.
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.13>
- (2022). *El intraprendedor como ideal normativo: el caso de la consultoría de selección de personal*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- (2024a). "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>.
- (2024b). "El gobierno del intraemprendedor: la dimensión transgresora y reproductora de las microrresistencias". *Política y sociedad*. 61 (2): e89089.
<https://dx.doi.org/10.5209/poso.89089>.
- Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires: Paidós.
- Clark, T. (1995). *Managing consultants*. Stanford: Stanford University Press.
- Coriat, B. (1993). *El taller y el robot*. Madrid: Siglo XXI.
- Crespo, E., Revilla, J. C. y Serrano, A. (2009). "Del gobierno del trabajo al gobierno de las voluntades: El caso de la activación". *Psicoperspectivas*. 8 (2): 82-101.
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-68>.
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento: Cuando la injusticia se hace banal*. Madrid: Modus Laborandi.
- Dubar, C. (2002). *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*. Barcelona: Bellaterra.
- Du gay, P. (1995). *Consumption an identity at work*. Londres: Sage Publications.
- Fernández Rodríguez, C. (2022). *Cadenas redes y algoritmos. Una mirada sociológica al Management*. Madrid: La Catarata.
- Fincham, R. (1999). "The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organisational change". *Journal of Management Studies*. 36 (3): 335-351.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00139>
- Findlay, P. y Newton, T. (1998): "Re-framing Foucault: The case of Performance Appraisal". En McKinlay, A. y Starkey, K. (eds.). *Foucault, Management and Organization Theory, From Panopticon to Technologies of Self* (pp. 211-229). Londres: Sage.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- (1995). "El sujeto y el poder". En O. Teran (comp.). *Michel Foucault. Discurso, poder y subjetividad*. Buenos Aires: El Cielo Por Asalto.
- (2000). *Defender la sociedad*. Buenos Aires: FCE.
- (2005). *El poder psiquiátrico*. Buenos Aires: FCE.
- (2006). *Seguridad, territorio y población*, Buenos Aires: FCE.
- García Ruiz, P. (2023). "Ratings y rankings: el vínculo consumo-trabajo en la economía de las plataformas". *Revista Española de Sociología*. 32 (3): a174.
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.174>
- Gaudemar, J. P. (1991). *El orden y la producción*. Madrid: Trotta.
- Honneth, A. (2007). *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento*. Buenos Aires: Katz.
- Knights, D. y Hugh Willmott, H. (1989). "Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations". *Sociology*. 23 (4): 535-558.
<https://doi.org/10.1177/0038038589023004003>
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and communication in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lahera, A. (2005). "Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores". En Castillo Alonso J. J. (Dir.). *El trabajo recobrado* (pp. 395-440). Madrid: Miño.
- López Carrasco, C. (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.
- Mazzucato M. y Collington, R. (2023). *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*. Londres: Allen.
- Moisander, J., Grob, C. y Eräranta, K. (2018). "Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners". *Human Relations*. 71 (3): 375-398.
<https://doi.org/10.1177/0018726717718918>
- O'Malley, P. y Riesgo, P. (2006). *Neoliberalismo y justicia penal*. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.

- Papadopoulos, D.; Stephenson, N. y Tsianos, V. (2008). *Escape routes. Control and subversion in the 21st century*. Londres: Pluto Press.
- Pérez-de-Guzmán, S., Serrano, A. e Iglesias, M. (2024). "The active production of consent for employment precarity and the euphemisation of coercion in platform economies". *Economic and Industrial Democracy*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/0143831X231219465>
- Pérez-Zapata, O., Serrano, A., Álvarez, G. y Castaño, C. (2016). "Knowledge work intensification and self-management. The autonomy paradox". *Work, Organization, Labour and Globalization*. 10(2): 27-49.
<https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.2.0027>
- Revilla Castro, J. C. y F. J. Tovar (2011). "El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 135: 47-68.
- Crespo, E., Revilla, J.C. y Serrano, A. (2006). "La psicologización política del trabajo". En Dorna, A. (ed.), *Psicología Política*. Bogotá: Psicom Editores.
- Revilla, J. C. (2017). "Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles". *Política y Sociedad*. 54 (1): 65-86.
<https://doi.org/10.5209/POSO.51718>
- Rose, N. y Miller, P. (1992). "Political Power beyond the State: Problematics of Government". *The British Journal of Sociology*. 43 (2): 173-205.
<https://doi.org/10.2307/591464>
- Rose, N. (1999). *Governing the soul: The sharing of the private self*. Londres: Free Association Books.
- Scott, J. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia, discursos ocultos*. México D. F.: Era.
- Serrano, A. y Fernández, C. J. (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.
<http://dx.doi.org/10.5209/CRLA.60694>
- Tomenendal, M. y Boyoglu, C. (2014). "Gender Imbalance in Management Consulting Firms - A Story about the Construction and Effects of Organizational Identity". *Management and Organizational Studies*. 1 (2): 30-43.
- Upchurch, M. y R. Grassman (2016). "Striking with Social Media: The Contested (Online) Terrain of Workplace Conflict". *Organization*. 23: 639-56.
- Walker M., Fleming, P. y Berti, M. (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.
- Zangaro, M. y Szlechter, D. (2022). "Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo". *Trabajo y sociedad*. 39 (23): 105-125.