



## Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles

Juan Carlos Revilla Castro<sup>1</sup>

Recibido: 20-01-2016 / Aceptado: 17-10-2016

**Resumen.** Las transformaciones en el mundo laboral están produciendo una crisis de las identidades vinculadas con el trabajo, en la medida en que las condiciones en que se produce desincentivan la inversión identitaria en unos referentes cada vez más inseguros, inestables, al tiempo que más demandantes en términos cuantitativos y cualitativos. La dificultad para la vinculación positiva con las identidades laborales está detrás de la preocupación de las grandes compañías por la implicación o el compromiso organizacionales, en tanto se convierte en un problema para las empresas, que cada vez más basan su control en mecanismos que involucran la voluntad subjetiva, al tiempo que cada vez ofrecen menos razones para involucrarse decididamente. Ante esta situación, los sujetos trabajadores expresan este cierto alejamiento subjetivo del trabajo y la organización de formas diversas, desde la aceptación de las demandas organizacionales, a veces con sinceridad, otras con cinismo, hasta la desimplicación subjetiva más o menos oculta, pasando lógicamente por el abandono de la propia organización para buscar un empleo en otra. El objetivo de este trabajo será analizar en profundidad las respuestas, en términos de agencia, de los trabajadores a las condiciones en que desempeñan sus tareas, prestando especialmente atención a las salidas voluntarias de las organizaciones, que son quizá las que representen mejor el malestar que las nuevas formas de regulación de la subjetividad están creando. Para tal análisis se recurrirá a entrevistas en profundidad que han formado parte de distintas investigaciones. Los resultados muestran la diversidad de respuestas que los trabajadores implementan ante situaciones potencialmente invivibles. Sin olvidar el predominio general de la conformidad, encontramos distintos ejemplos de estrategias evitativas, bien de acomodación crítica o simulada y desidentificación subjetiva, bien de salida de la organización (identidades escapistas) en busca de opciones en las que el sujeto se sienta mejor reconocido y logre un contexto para sostener identidades vivibles.

**Palabras clave:** crisis de las identidades laborales; implicación en el trabajo; regulación identitaria; agencia subjetiva.

### [en] Reconstructions of Labour Identity in Unlivable Organizational Contexts

**Abstract.** Transformations in work experience are provoking a work-related identities crisis, as long as work conditions discourage investment in unsafe, unstable identity referents, which are also more demanding in qualitative and quantitative terms. These problems with a positive link to work identities are behind the concern big companies express about job involvement or work commitment, which is key to their efforts on workers' control through new mechanism, especially those relying in

<sup>1</sup> Universidad Complutense de Madrid (España).  
E-mail: jcrevilla@cps.ucm.es

mechanisms involving directly workers' subjectivity, while they offer less and less ground to their workforce to commit to their job. Under these conditions workers express more frequently a certain subjective distance to their job and organization in different forms: from acceptance of organizational demands, sometimes sincerely, sometimes cynically, to subjective uninvolvedness, more or less covert, including the exit of the organization. The aim of this work is the analysis in depth of workers' responses, in terms of agency, to the conditions under which they perform their tasks, paying especial attention to the voluntary exit of the organization. These strategies represent nicely the malaise new forms of regulation of subjectivity are producing. The analysis is based on in-depth interviews from different research projects. Results show the diversity of responses workers implement before potentially unliveable situations. Notwithstanding the general dominance of conformity responses, diverse forms of evitative responses show up like critical or simulated accommodation, as well as subjective distancing. Equally exit response are also relevant (escapist identities) in search of better to option to find a desired acknowledgment in more liveable identities.

**Keywords:** work-related identities crisis; job involvement; identity regulation; subjective agency.

**Cómo citar:** Revilla Castro, J. C. (2017): "Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles", *Política y Sociedad*, 54(1), pp. 65-86.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Contextos organizacionales invivibles. 3. Sobreviviendo a la organización. 4. Metodología. 5. Agencias en contextos organizacionales invivibles. 6. Conclusiones. 7. Bibliografía.

## 1. Introducción

Las transformaciones en el mundo laboral están produciendo una crisis de las identidades vinculadas con el trabajo, pues desincentivan la inversión identitaria en unos referentes cada vez más inseguros, inestables, al tiempo que más demandantes cuantitativa y cualitativamente. El trabajo habría perdido la centralidad de la que gozara durante el periodo fordista (Alonso, 1999), tanto en el acceso a derechos laborales como en términos de ciudadanía. Esto dificulta la continuidad de esa identidad común de trabajador, basada en la dignidad propia ganada con esfuerzo y sacrificio (Sennett y Cobb, 1977; Callejo, 2009). Así, el postfordismo abre la puerta de la producción flexible, en aras de la competitividad global. Con ello, se desdibuja el trabajo en masa como forjador de identidades colectivas y se tiende a la individualización de las relaciones laborales y a la competencia más que a la colaboración.

El postfordismo implica la inestabilidad en los vínculos laborales, fruto de una flexibilidad que exigiría una desregulación de las relaciones laborales que ha conducido a la precarización y debilitamiento de las identidades laborales. Sennett (1998) plantea la dificultad de construir un relato continuo de identidad a partir de experiencias fugaces o discontinuas, pues esto impediría la responsabilización con la propia vida y con las personas cercanas, lo cual corroe la lealtad y el compromiso mutuo. Son las identidades dañadas o a la deriva (Alonso, 1999) o las identidades en suspensión (Dubar, 2000).

El trabajo asume entonces un valor más instrumental, como empleo para sobrevivir-consumir, funcional para salir adelante (Spink, 2011) o mantener un determinado ritmo de vida (Callejo, 2009) que nos permite desarrollar actividades fuera del trabajo, por lo que se convierte en mecanismo disciplinario. De este

modo, el trabajo adquiere la consideración de un mal necesario del que no podemos escapar, que nos ocupa cada vez más tiempo, a hombres y mujeres.

Algunas identidades laborales específicas entran también en crisis. En primer lugar tendríamos la crisis de las identidades profesionales o de oficio, pues necesitan estabilidad comunitaria y valores colectivos para la aparición de un cierto orgullo en el trabajo bien hecho, justo cuando las condiciones actuales de discontinuidad en el empleo, de pérdida de reconocimiento de los saberes del oficio y de la experiencia, y de erosión de las fronteras del puesto de trabajo impiden su consolidación (Dubar, 2000; Huws, 2014). En segundo lugar, las identidades colectivas obreras entran en crisis con la individualización de las relaciones laborales y la diferenciación en condiciones de vida y posiciones de clase (Pakulski y Walters, 1996; Revilla, Jefferys y Tovar, 2013) que terminan con la homogeneidad del colectivo. En tercer lugar, la identidad organizacional sufre cuando la organización deja de comprometerse plenamente con el trabajador (Boltanski y Chiapello, 1999), tanto en términos de continuidad de la relación (reestructuraciones, reducción de efectivos; Dubar, 2000), como en términos de compensaciones suficientes o condiciones de trabajo positivas.

## **2. Contextos organizacionales invivibles**

Precisamente en estos términos se produce la paradoja de las organizaciones actuales. Mientras los discursos de las organizaciones enfatizan el compromiso, la autonomía, la responsabilidad, el trabajo interesante y la liberación de las ataduras burocráticas tradicionales, las nuevas demandas organizacionales las convierten en entornos más difíciles de vivir. Se trataría de prácticas organizacionales que convierten las vidas organizacionales de sus miembros en potencialmente invivibles. En este sentido, adaptamos con cierta libertad el concepto de vida invivible (*unlivable life*) de Butler (2004), quien la vincula con las experiencias de personas o grupos humanos que no se ven reconocidos en su identidad por su entorno, o se ven reconocidos en unos términos inadecuados que convierte su vida en invivible. Es más difícil para los trabajadores actuales poder sostener identidades vivibles en unos contextos que realizan demandas contradictorias, imposibles o no viables subjetivamente.

La flexibilidad sería una de esas nuevas demandas que tornan las organizaciones en potencialmente invivibles (Kalleberg, 2003). La flexibilidad numérica (externalización de procesos, trabajos temporales) tiende a producir entornos invivibles por ausencia de reconocimiento, especialmente en los trabajadores poco cualificados, tanto en los que temen ser despedidos (Dunford, 1998), como en los trabajadores temporales, que buscan en vano la incorporación de forma estable a una organización que no les incluye realmente (Padavic, 2005). La flexibilidad funcional afecta a aquellos trabajadores más o menos permanentes, que habrían de tener las competencias necesarias para adaptarse a distintas tareas a cambio de beneficios, como la oportunidad de desarrollar nuevas capacidades y una mayor autonomía. Pero también se exige una mayor implicación, compromiso y motivación con el trabajo, pues ya no basta con los conocimientos técnicos para el trabajo (Gautié, 2003; Tovar y Revilla, 2012). Se torna invivible cuando viene

acompañada por una intensificación del esfuerzo, lo cual es cada vez más frecuente (Green & McIntosh, 2001). Boxall y Macky (2014) o Pérez Zapata (2014) han puesto de manifiesto que, aunque fomentar el compromiso puede ser beneficioso para el bienestar del trabajador, los altos niveles de intensidad en el trabajo provocan fatiga y estrés y desequilibran la vida personal.

Igualmente, algunas nuevas lógicas disciplinarias (control concertivo, clientelar y por resultados; ver Revilla y Tovar, 2011), que se caracterizan por el alejamiento de la fuente de poder respecto del trabajador, podrían contribuir también a convertir los entornos en invivibles. Este alejamiento crea la ficción de que el control disminuye o desaparece para dejar paso al autodisciplinamiento. De este modo, el superior jerárquico desaparece y es sustituido por los compañeros del equipo, el cliente, o el cumplimiento de los objetivos a final del periodo. La tensión que esto genera en la vida diaria de la organización podría tener que ver con la preocupación por las organizaciones tóxicas (Frost, 2003) o los jefes tóxicos (Piñuel, 2004), pues las fuerzas institucionales que se desatan en la presión sobre el rendimiento, junto con las prácticas de competitividad interna, dificultan enormemente la posibilidad de establecer un clima relacional positivo.

Las organizaciones también se vuelven contextos invivibles cuando se tiene que hacer frente a mecanismos organizacionales de regulación de la propia subjetividad (Alvesson y Willmott, 2002), que buscan involucrar la voluntad del trabajador al tiempo que ofrecen menos razones para involucrarse, de forma que aparece como un reconocimiento instrumental (para la organización) y no un reconocimiento auténtico del sujeto. La regulación de la subjetividad implica una mayor transformación de la persona y hace más difícil la resistencia, buscando desarrollar mentes obedientes, normalizadas (Deetz, 1992). Una de las maneras en que esto tiene lugar es mediante la intervención cultural, esto es, los intentos de la organización por extender una determinada cultura organizacional, funcional a sus intereses. Así, el sujeto ha de interiorizar una serie de valores, lo que implica que se transforme a partir de una lógica externa (Du Gay, 1996; Alvesson y Willmott, 2002). Por tanto, el sujeto es interpelado por la organización según el lugar que ocupa y para ser reconocido debe asumir una serie de valores propios de la organización.

### **3. Sobreviviendo a la organización**

En puridad, los trabajadores sometidos a estos contextos invivibles habrían de desvincularse subjetivamente de la organización. Por ejemplo, Turnley y Feldman (1999) relacionan la ruptura del contrato psicológico con reacciones negativas de los trabajadores. Sin embargo, la cuestión es más compleja, precisamente por la potencia de estas nuevas formas de gestión del trabajo, así como por la situación general del mercado de trabajo de inestabilidad laboral y elevado desempleo. Eso sí, independientemente de la potencia de los mecanismos disciplinarios que se ponen en marcha, el sujeto tiene una capacidad de agencia que se pone de manifiesto en cada situación y en cada contexto organizacional.

La forma más tradicional de entender las respuestas al control organizacional ha sido mediante el concepto de resistencia. Según esta concepción de origen

neomarxista (gramsciana), cualquier ideología dominante o hegemónica puede generar una resistencia colectiva en los individuos sometidos, produciendo actos significativos que se opongan a los intentos de los discursos dominantes de “congelar” el significado (Clegg, 1989). Sin embargo, estos enfoques neomarxistas y foucaultianos han dado más importancia al control que a la resistencia de los trabajadores, que queda finalmente limitada a prácticas que acaban reproduciendo el sistema de dominación existente (Burawoy, 1979; Mumby, 2005). Además, el concepto de resistencia incluye prácticas muy distintas, lo que lo hace difícilmente manejable: desde una huelga reivindicativa, hasta las tácticas cotidianas de los trabajadores para hacer más cómodo su trabajo.

Esto nos remite a un tipo de respuestas de los trabajadores, aquellas que buscan transformar la realidad de su trabajo u organización, la voz de Hirschman (1970). La comparación entre voz y resistencia pone de manifiesto dos posibles modalidades, la voz individual y la voz colectiva, la primera busca una mejora de la situación personal, la segunda, de todo el grupo de trabajadores, más característica del movimiento obrero tradicional. Por su naturaleza, la voz es siempre una conducta abierta, no oculta, y que se enfrenta, más o menos constructivamente, a una situación considerada injusta.

Pero los trabajadores pueden expresar su agencia de otras formas. Una segunda opción es la salida de la organización (Hirschman, 1970), ante la imposibilidad de revertir la situación o de soportar un contexto insatisfactorio. Grima y Glaymann (2012) distinguen entre salida real, planeada o imaginada. Además, la salida puede ser simplemente un cambio de empleo, pero también un cambio geográfico o de profesión.

El sujeto puede también optar por la lealtad (Hirschman, 1970): aceptar el orden organizacional tal como es, cuando tiene algo que ganar, o en la confianza de que la situación mejorará, lo que indica un vínculo positivo con la organización. El trabajador puede incluso mostrar compromiso hacia ella (lealtad activa según Grima y Glaymann, 2012). Esto debería suceder en mayor medida en aquellos trabajadores que, aun estando en condiciones laborales y contractuales comparativamente malas, tienen expectativas de mejora o de inclusión en el mercado laboral en mejores condiciones, como es el caso, al menos al inicio, de los trabajadores eventuales (Grima y Glaymann, 2012), pero que necesitan mantener una identidad positiva para evitar el estigma que se asocia al trabajador temporal (Padavic, 2005).

Por último, cabe la aceptación más o menos resignada, no comprensiva, de la situación vivida, que sería quizá el espacio en el que están apareciendo algunos análisis novedosos. Podríamos denominarla acomodación crítica, como forma de agencia con una cara pasiva, la aceptación de un statu quo no deseado, y una cara activa, la puesta en marcha de prácticas oposicionales ocultas, de reducción del esfuerzo o de desimplicación discursiva y subjetiva con la organización. Así, podríamos incluir aquí lo que algunos denominan resistencias ocultas, las prácticas cotidianas para enfrentarse a mecanismos de control y prácticas disciplinarias (Mumby, 2005), pero que simbólicamente mejoran su vida, como trucos o trampas, o no respetar ciertas normas (Barranco, 2007). Coincidiría en cierta medida con la negligencia (Rusbult, Zimrod y Gunn, 1982), que proponen como una extensión de la tipología de Hirschman: reducción del esfuerzo, dejadez

en las propias funciones, falta de implicación con la organización, etc. Son comportamientos que podrían tener consecuencias negativas, por lo que serán menos frecuentes cuando puedan ser descubiertos (Turnley y Feldman, 1999).

Cuando las organizaciones tratan de regular la identidad de los trabajadores, el alejamiento de esas demandas organizacionales supone también un elemento de acomodación crítica. Ahí aparece el cinismo o la ironía, el humor o la parodia y la mera desidentificación respecto del contexto organizativo (Fleming y Spicer, 2007; Mumby, 2005). Es la acomodación de un sujeto al que se le exige que sea un determinado tipo de trabajador, que interiorice una determinada cultura organizacional, pero como acomodación simulada o apariencia de conformidad. Esto sucede porque el contexto o la situación del sujeto, incluso las propias características de las lógicas disciplinarias, hacen difícil otro tipo de reacción antes estas demandas. En la misma línea podemos situar el “švejkism” de Fleming y Sewell (2002), que remite a formas de subversión invisibles a los superiores.

Figura 1. Estrategias de actuación frente a contextos invivibles



Fuente: elaboración propia.

En resumen, podemos clasificar las formas de agencia en torno a dos ejes: 1) transformación-acomodación, actuaciones que promueven el cambio organizacional o de situación personal (estrategias de voz y de resistencia abierta y de salida), frente a aquellas que aceptan de mejor o peor grado el statu quo (lealtad

y acomodación crítica); 2) constructividad-evitación (no destrucción, como plantean Grima y Glaymann, 2012), y que incluirían la voz y la lealtad por un lado, y por el otro la salida y la acomodación crítica. Quizá la principal diferencia respecto de otras clasificaciones es la distinción entre dos tipos de resistencia: la resistencia abierta, que busca el cambio de la situación injusta, frente a las resistencias ocultas, que hacen más llevadero el trabajo, pero que finalmente reproducen la situación al aceptar su lógica.

Figura 2. Identidades derivadas de las estrategias de actuación



Fuente: elaboración propia.

Podríamos vincular estas estrategias con determinadas subjetividades que se configuran a través de ellas. En ese sentido, Collinson (2003) distingue entre identidades (*selves*) conformistas, dramatúrgicas y resistentes, lo cual coincide con tres de nuestras estrategias: lealtad, acomodación crítica y voz, respectivamente. A estas le podríamos añadir, de nuestra cosecha, la identidad escapista que se relacionaría con las estrategias de salida. Bien es cierto que existen discrepancias entre Collinson y nuestros planteamientos. Así, la identidad dramatúrgica, a diferencia de Collinson, es la que se distancia, o resiste ocultamente, de la identidad promovida por la organización sin dejar de mostrar públicamente una aceptación de sus demandas. La identidad resistente es aquella capaz de construir un sujeto con una lógica propia, aceptada o tolerada por la organización, sea en

términos de capacidad de negociación individual o colectiva. Aquí discrepamos con Collinson, quien entiende que las resistencias ocultas también construyen un sujeto resistente. Sin embargo, la resistencia oculta necesita presentar un yo público conformista para evitar las consecuencias negativas que justamente llevan a ocultar la oposición a la organización, por lo que coincidiría en gran medida con la identidad dramaturgica. La identidad escapista es la que se construye en términos de proyectos de identidad laboral que se planean o sueñan. Entendemos, eso sí, estas identidades más como tipos ideales que como elementos de una tipología clasificatoria.

El objetivo de este trabajo será precisamente este, analizar en profundidad las respuestas, en términos de agencia, de los trabajadores a los contextos potencialmente invivibles en que desempeñan sus tareas, prestando especialmente atención a las salidas voluntarias de las organizaciones, que son quizá las que representen mejor el malestar que las nuevas formas de regulación de la subjetividad están creando, pero sin desatender los otros tipos de estrategias que se han considerado en la literatura.

#### **4. Metodología**

Para tal análisis se recurrirá a entrevistas que han formado parte de distintas investigaciones. Se han seleccionado 6 entrevistas en profundidad de un total conjunto de un total de 87 que formaban parte de los tres proyectos base del presente trabajo. Las entrevistas que analizamos han sido realizadas en diferentes momentos, entre 2007 y 2013, por lo que algunos casos son previos a la crisis económica y otros se han realizado en medio de la misma. Los criterios de selección de los casos han sido, en primer lugar, estar sometidos a las prácticas organizacionales señaladas más arriba, según la descripción de los trabajadores, que producen entornos potencial y subjetivamente invivibles: inestabilidad laboral, presión por el rendimiento, culturas organizacionales invasivas. En segundo lugar, se han seleccionado perfiles laborales y profesionales lo más diversos posibles, tanto en términos de cualificación, sector económico, tipo de organización, tipo de gestión de los RRHH, género, edad y tipo de prácticas organizacionales con el objetivo de aumentar la diversidad discursiva que permitiera contemplar el mayor número posible de elementos o dimensiones distintas..

Para este trabajo, se eligió una estrategia de análisis detallado de casos diferentes, similar a la utilizada por otros autores (Alvesson y Willmott; 2002; Sims, 2003; Sveningsson y Alvesson, 2003), especialmente adecuada para analizar cuestiones de identidad donde ilustrar procesos identitarios situados, en este caso, en contextos laborales determinados. Este tipo de análisis permite recoger las trayectorias laborales de los participantes, de forma que es posible recoger sus experiencias en distintos trabajos, las situaciones que han vivido y cómo han orientado sus actuaciones a las distintas circunstancias y en diferentes momentos de su paso por la organización u organizaciones a las que se van refiriendo en cada momento. Nos permite también apreciar la evolución de la orientación estratégica de los sujetos, lo que nos aporta también una visión con elementos diacrónicos, por supuesto recogidos desde el momento de realización de la entrevista.

El análisis que llevamos a cabo combina elementos del análisis narrativo y del análisis de discurso. Del análisis narrativo empleamos la reconstrucción y dotación de sentido de cada caso analizado desde su lógica interna y de su desarrollo en el tiempo. El análisis de discurso nos sirve para relacionar cada caso con los distintos tipos de estrategias de actuación que hemos revisado en la introducción, identificando discursos que nos remiten a las distintas estrategias, no tanto con afán clasificatorio como en un intento también de observar los elementos específicos de cada caso para poder construir así modalidades o matices dentro de unos tipos ciertamente generales. Asimismo, utilizamos el análisis de discurso para clasificar las identidades que se despliegan en los relatos, los cuales utilizan marcas de identidad y autorreconocimientos subjetivos de diverso tipo que nos remiten a diversas formas de construirse como sujeto trabajador.

Los perfiles concretos de los entrevistados analizados son los siguientes:

Tabla 1. Perfiles de los entrevistados analizados

Nombre supuesto	Edad	Empleo	Año de la entrevista	Proyecto
Lara	37	Dependiente de comercio	2007	Morales del Trabajo
Eduardo	41	Mayoral en finca de ocio	2007	Morales del Trabajo
María	40	Marketing informática	2007	Morales del Trabajo
Claudia	33	RRHH	2007	Morales del Trabajo
José	38	Operario industrial	2013	RESCuE
Ramón	53	Operario de calzado	2010	SPHERE

Fuente: elaboración propia.

## 5. Agencias en contextos organizacionales invivibles

### 5.1. Caso 1: La dependienta comprometida que escapa del maltrato

Lara tiene 37 años y ha trabajado casi siempre como dependienta de comercio para distintas empresas. Describe su experiencia laboral como bastante invivible por los horarios prolongados, que dificultan planificar su vida, y por épocas de trabajo esporádico o temporal para campañas comerciales. Además, estos horarios no vienen compensados por un buen salario. Las relaciones que se establecen con compañeros o superiores son descritas como insostenibles: jefes tiránicos o compañeros poco colaboradores, cuando no competitivos. Igualmente, expresa también no sentirse reconocida suficientemente, no es tenida en cuenta, no es importante.

En el momento de la entrevista se encontraba en desempleo y relata una historia de discontinuidad laboral, pues ha pasado a lo largo de su vida por muchos empleos. A pesar de ello, es capaz de construir una narración sobre sí misma en términos positivos, basada en tres elementos que veremos a continuación:

...eso genera mucho estrés. No hay mucho compañerismo. Hay gente, que como vas por tema de comisiones, pues hay gente que te puede ayudar en determinados momentos, pero te ayuda una vez no más (...) siempre quiere sobresalir del grupo. Pero para que una tienda vaya bien tiene que haber un buen ambiente. Pero si la empresa no lo marca, porque hace diferencias unos con otros. Es como una barca, si uno se pone más en un lado al final el otro se va al agua.

...no es por echarse flores. Pero la gente que me ha conocido, yo he sido muy trabajadora, vamos no he tenido ninguna queja. Bueno, he sido rebelde en cuanto que cuando he visto algo que no me ha gustado lo he dicho. Porque yo soy así. Prefiero decirlo a estar ahí a mal con un persona, aunque sea un jefe. (...) Porque, a mí no me ha ido tan mal, ¿sabes? Yo he decidido irme porque soy una persona muy nerviosa y tanto, demasiado trabajo, demasiada responsabilidad me genera mucho estrés. De hecho me quedé rígida del cuello. Entonces por eso dije ya. Mi cuerpo me está diciendo que, que pares, que te pares. Que pares porque. Sí pues porque, no es saludable hacer una cosa, eh. Porque bueno el esfuerzo de coger peso y tal no, pero estar aquí dale que te pego con problemas, si vendes o no vendes, de promociones, de eventos. En el penúltimo hacíamos también desfiles y es que es mucha caña. Y dices, joder, novecientos euros...

Primero, destaca su carácter “rebelde”, su capacidad de cuestionar las órdenes, en general con ánimo constructivo, tanto a compañeros, pues colabora con ellos, como a superiores, les hace recomendaciones. Así utiliza estrategias de voz individual (identidad resistente). Pero esa rebeldía tiene un segundo matiz, que le lleva a no tolerar las situaciones laborales negativas, de forma que abandona el empleo cuando no puede aguantar el ambiente en el que desarrolla su trabajo (estrategias de salida, identidad escapista). Es rebelde con las injusticias, se entiende que hacia ella misma, o con los contextos estresantes, o con un jefe “dictador”, o con la falta de reconocimiento, o porque se le maltrata verbalmente, así explica sus diferentes salidas organizacionales. Lógicamente, estas salidas se producen cuando las estrategias de voz no surten efecto.

Tercero, Lara relata su implicación con el trabajo en distintos momentos, podríamos pensar que al inicio de las distintas relaciones laborales, de forma que se entiende a sí misma como una buena trabajadora, responsable, leal, que es capaz de asumir la lógica de la organización, como se puede apreciar en la metáfora de la barca, que expresa bien la necesidad de trabajar en equipo y con coordinación (estrategias de lealtad; identidad conformista). Ahora bien, esto solo se produce mientras se den las condiciones adecuadas para desarrollar bien el trabajo, de forma que está relacionando los contextos invivibles con estrategias menos comprometidas o escapistas.

## **5.2. Caso 2: El comercial estresado que cambia de vida**

Eduardo tiene 41 años, casado sin hijos, y ha sido comercial de alto nivel en diversas empresas, fundamentalmente del sector de las telecomunicaciones. Describe las condiciones en que realizaba su trabajo como claramente invivibles. Existe una gran presión de sus superiores por cumplir unos objetivos de venta. Además, debe mantener su cartera de clientes, visitar directivos para ir generando

la necesidad de la compra de los productos que representa, lo cual supone también una cierta instrumentalización de las relaciones personales que establece en su trabajo. También implica una alta disponibilidad hacia el cliente: visitas, cenas y fiestas con los clientes para “animar” la venta, lo que complica disfrutar de una vida privada normalizada. Igualmente, hay una percepción de estar a la merced de los avatares de un mercado muy competitivo, que puede dificultar mantener el nivel de ventas y el prestigio que le acompaña.

Si tienes un cliente: si te interesa tienes que ir a las diez de la noche a tomarte un café con él. (...) Es una profesión que además que te implica mucho (...) Te implica muchísimo, como estás manejando cien millones u ochenta millones de pelas, las cosas funcionan así. (...) En la venta hay una relación implícita, pública, una relación humana. (...) muchas reuniones, muchas llamadas de teléfono, mucha competencia por detrás, a ver si te la pisan, o sea, que es una vorágine. Tienes que ser un espabilado.

...el estrés es altísimo, pero muy alto, porque por lo que sea noto que no tenías fiestas. Tienes detrás a un director comercial que te está diciendo qué pasa este mes, o sea, que siempre te están tocando los cojones. De alguna manera, no es que te digan, o sea, siempre te dan márgenes, hay gente que vende y gente que no vende, por lo que sea, sirves o no sirves. Pero aunque sirvas, aunque sirvas, ¡mmm! es de las profesiones que te puede llevar, te puede llevar a una ruina personal. (...) intentan que eso sea a comisión, mediante un contrato basura son cosas con comisiones muy altas, pero a costa de que te utilizan y te tiran, ¿no? En cuanto llegas a ciertas edades te empiezan a dar coces, como tú sabes. Cuando eres más joven haces lo que les da la gana, pero en cuanto tienes cuarenta dices eh! y en cuanto dices eh, ya no sigues.

Es que además hay una cosa, para vender te tienes que sentir súper motivado, porque si no, es imposible. (...) si me comprometo a hacer mi trabajo, me gusta hacerlo bien. (...) para mí es muy importante que el trabajo sirva para algo, lo que no aguanto es un trabajo que no sirva para nada, aunque te paguen mucho dinero. O sea, pan para hoy muerte para mañana, crónica de una muerte anunciada de eso sí que paso. Tengo que ver una proyección.

...cuando llegué a los cuarenta, dije “estoy hasta los cojones”, en plata, porque: sí puedes hacer ventas, pero a costa de no vivir. Entonces: eso desde mi punto de vista es cambiar, a los seres humanos. En una economía de mercado salvaje como ésta, pues eso no cuenta. Y bueno, pues tomé la decisión de salir de bueno un poco de ese mundo, realmente por realizarme un poco, por lo menos un poco, ¿no? O sea, ahora no gano lo de antes, pero soy mucho más feliz, consumo menos. Cuando estoy en el campo, no consumo. Me queda el sueldo entero. Disfruto de la vida y disfruto de mi casa.

Eduardo cuenta una historia laboral en positivo, desde unos comienzos titubeantes, hasta que tiene la visión, por así decir, de encontrar un acomodo en el área comercial del emergente sector de las telecomunicaciones. Es un relato de ascenso profesional con eventuales cambios de empresa en busca de mejores condiciones u

oportunidades. A pesar de estos cambios, no se construye en el escapismo, sino en el progreso de una carrera en ventas. Esto le permite construir una historia de buen trabajador, de automotivación, de trabajo bien hecho (estrategia de lealtad, identidad conformista).

Este ascenso le va permitiendo negociar (estrategia de voz, identidad resistente) unas ciertas condiciones contractuales mejores de lo que se estaba haciendo habitual en el sector: ingreso a comisión con escaso salario fijo, contratos mercantiles, disponibilidad absoluta.

Sin embargo, con el ascenso alcanza cotas importantes de responsabilidad, que conllevan la aparición de un contexto cada vez más invivible. La única posibilidad que contempla entonces es la huida (estrategia de salida, identidad escapista), en este caso un cambio completo de vida, al entender que las situaciones invivibles son estructurales en el sector y no basta con buscar empleo en otra organización. Bien es cierto que en su relato aparecen referencias a que una edad creciente es un factor negativo en una carrera en el área comercial, lo que pudo ser determinante en su decisión.

Así, a partir de un contacto personal y experiencia previa similar, logra un empleo como mayoral en una finca que organiza actividades para grupos, en una relación de confianza y de flexibilidad funcional con su jefe y amigo personal. La descripción del nuevo empleo como un lugar idílico y bucólico no debe hacernos olvidar el elemento de renuncia a un nivel de ingresos y a una consideración social mejor en su trabajo anterior. En ese sentido, podemos hablar de una auténtica rebaja de expectativas laborales y de consumo (*downshifting*).

### 5.3. Caso 3: La trabajadora de equipo en culturas transparentes

María tiene 40 años, separada y con dos hijos, que trabaja en Marketing informático. Relata la situación de su sector en términos bastante invivibles, con reestructuraciones continuas, contratos indefinidos que no se prolongan más allá de dos años. Por ello, se ha de enfrentar periódicamente a situaciones de desempleo que ponen a prueba su capacidad de resistencia. La sensación de fragilidad es grande, en una mujer que forma un hogar monoparental con sus hijos. Manifiesta un temor importante a que en estos cambios obligados pueda quedar descolgada, un riesgo que crece a partir de los 40-50 años. Sin embargo, encontramos en su discurso también una aceptación de esta lógica del mercado, de que las políticas de personal de las empresas son entendibles dado el contexto actual y las características del sector.

Estamos viviendo en estos momentos tiempos de fusión, de adquisición de muchas empresas que se concentran, entonces pues que tienen que despedir a muchísima gente para aligerar un poco las estructuras de coste... (...) es muchísimo cambio, mucha inestabilidad. (...) siempre alerta para no caer en el paro. Que luego una vez que estás en el paro es muy difícil reenganchar.

Tienes que tener mentalidad de emprendedor, sabes muy bien, la juegas. Las reglas del mercado, el mercado es así, te tienes que adaptar. (...) o sea a más de treinta y cinco años tú estás como jubilada y te sientes vieja. Y calculas que tienes

hasta máximo los cuarenta y ocho años y después ¿qué haces? Y cuentas un poco con esta inestabilidad. Y, pero es un poco como lo de la muerte, sabes que está ahí y ((risas)) que no te coma demasiado, porque esto te resta mucha energía para seguir. Tienes que competir al mismo nivel que los más jóvenes.

...tienes que sentir que es tu proyecto. Esto es como que forma parte del juego. A partir del momento que entras en una empresa tienes que abrazar el proyecto y creer en él, si no, es que tu motivación no acaba de ser completa...

Justamente yo me cambio ahora de empleo porque siento que ese proyecto no me está gustando dónde va. (...) es muy característico en la empresa que estoy dejando ahora. Es si tú tienes problemas y estás llorando, es que tú tienes problemas personales. Cuéntame tu vida personal. Qué pasa en tu vida. Ya deberías tener hijos y se meten automáticamente... (...) Mi problema es que me has dado cero de mi variable, de mi parte variable. Me has dado cero, quiero saber por qué. Reconduce, que tú tienes problemas psicológicos. (...) A partir de ahí dices tengo que huir de aquí, porque me están comiendo el coco de una forma increíble.

Si no queda más remedio, entonces me meto ahí y me cambio el hábito, me pongo un hábito de monja. Estricta de gris, pero si tengo a elegir, (...) si puedo tener una opción incluso de tener mi propia empresa, o si tengo incluso que ponerme de vender en una tienda. Pues lo haré porque lo necesito. No me queda más remedio ¿sabes? Mi preferencia es seguir en mi puesto y ya está y hasta que me jubile. Estar en el centro ahí en el mogollón de la empresa intentar llevar mis ideales a esta empresa. Es como que voy predicando yo una cosa. Y al final tendrá que ser así las cosas, lo tendré que conseguir.

María construye un relato de trabajadora competente, que hace bien su trabajo y tiene las actitudes adecuadas, lo que implica para ella tener una mentalidad “empresarial” y con lealtad completa hacia el proyecto en el que se encuentra (estrategias de lealtad; identidad conformista), muy motivada para dar lo mejor de sí, con disponibilidad absoluta si es necesario. Esto no significa que acepte acríticamente las demandas organizacionales o sus formas de gestión. Antes bien, ha desarrollado un criterio claro sobre aquellos entornos en los que se encuentra a gusto. Critica aquellas empresas que recurren a la psicologización de los problemas laborales y prefiere aquellas que tienen formas de gestión más transparente.

Esto no le lleva a relatar estrategias de voz, sino que se mueve entre estrategias de acomodación crítica y de salida. Está dispuesta a “ponerse el hábito gris de monja” para adaptarse a las situaciones que no le gustan. Se entiende que en estas situaciones se reservará esas capacidades propias y solo permanecerá si no tiene otro remedio (identidad dramática). Pero sus estrategias principales son de salida, es decir, buscar otras opciones en organizaciones con culturas más abiertas y transparentes, que le permiten dar lo mejor de sí. En el momento de la entrevista se marchaba a una empresa donde no iba a recibir mejor remuneración, pero la percibía más cercana a su forma de entender el trabajo y con un proyecto mínimamente interesante, como huida ante una situación invivible (identidad escapista). Y, hacia el futuro, fantasea con una salida imaginada, la posibilidad de

crear su propia empresa, para organizar el trabajo como ella entiende y donde pueda poner en acción sus mejores capacidades, aunque eso requeriría una completa reconfiguración de su vida, y de ahí la dificultad.

#### **5.4. Caso 4: La gestora de RRHH rebelde**

Claudia tiene 33 años, vive en pareja sin hijos y trabaja en el departamento de RRHH de una gran empresa española. Se ve sometida a una cultura organizacional de carácter autoritario y opresivo donde no se siente a gusto (invivable), recibe bajos salarios, si bien tiene posibilidad de estabilidad en el empleo y de hacer carrera en la empresa, algo bastante ausente en los casos anteriores. La cultura empresarial puede ser definida como tradicional en el contexto nacional, más bien burocrática, jerárquica y autoritaria, con extensión de horario más allá de contrato, con fomento de la competencia entre los propios trabajadores y con políticas de selección de personal que describe en términos discriminatorios, étnicos y sexuales. También describe el control moral e ideológico de la empresa, pues se selecciona a candidatos con perfil conservador en cuanto a vestimenta, hábitos y costumbres, incluso ideología política.

Mi jefe es una figura política y su equipo son los que ejecutan, entonces él va a ser el que da la cara del trabajo realizado. Entonces él tiene que estar al tanto de todo el trabajo realizado porque va a tener que exponerlo. Entonces desde su posición entiendo que tenga que ser así, que todo tenga que pasar por él. Pero no es resolutivo ni es rápido. Y obstaculiza mucho y todo iría mucho más, fluiría todo mucho mejor si él no estuviera.

La gente tiene mucho miedo a contar. Eh (...) contar cosas de su vida privada que a la gente le pueda extrañar. Por ejemplo, que haces naturismo por ejemplo. Imaginate. No, no está bien visto. Tú deberías poder hacer lo que quieras en la playa, pero no deberías contarlo si realmente haces naturismo por ejemplo. O un responsable cómo te diría yo, no debería contar pues no sé, que sale por ahí, que va a una discoteca o cosas así. Está, eh, ellos por ejemplo siempre dicen que escuchan música clásica, que se quedan en casa leyendo el periódico el Mundo, la Razón. (...) si he hecho topless en la playa y sale el tema, pues oye no tengo ningún problema en contarlo. Lo que pasa que claro que cuando yo veo que algo algún comentario veo a mis compañeros que me dicen, loca no lo cuentes en alto, que te pueden oír.

...yo creo que no soy perfil de [nombre empresa]. Soy muy crítica con ellos. (...) Entonces cuando un candidato viene y a lo mejor es un candidato con el pelo teñido de rosa y dicen no es perfil [nombre empresa]. (...) Puedo llegar a entenderlo y puedo estar más o menos de acuerdo, no voy a discutir. Porque sé que donde estoy he firmado por esto y así están las cosas. Pero de momento estoy aquí, está bien, voy a aprender. Es lo que me aporta realmente aprender, conocer gente. Ver otras maneras de trabajar. No toda la gente es así. Mis compañeros. Ves también un poco que la gente es, está en mi misma situación. Que están allí, hacen ocho horas haciendo un poco plantado, cara de perfil [nombre empresa] y una vez salen se empiezan a poner los pendientes.

...de hecho es que inclusive hace gracia. Es como cuando estás en un colegio interno y luego te hace gracia escaparte. Esas cosas parecidas, es como absurdo, pero es así. Te hace gracia un poco la rebeldía esta ¿no? De un tatuaje (...), te hace hasta gracia. O quedar. Ayer quedamos los cuatro y nadie nos vio. O me encontré con mi jefe en [nombre de empresa] e iba con unos pantalones vaqueros, que se me veía el tanga, no sé. Y dices madre mía. (...) Es que el fondo lo que hacen realmente es fomentar eso.

Claudia construye su identidad en oposición a la cultura organizacional, por tanto manifiesta distanciamiento de esa identidad organizacional (estrategias de acomodación crítica), aunque no relaciona ese distanciamiento con una reducción de su esfuerzo laboral, manifiesta aprecio por la profesión que desempeña y deseo de aprender en la compañía. Aun así, satiriza muchas demandas de la compañía y las caracteriza como tradicionales o antiguas. Realiza ciertas resistencias ocultas, más expresivas que instrumentales, como quedar con los compañeros fuera del trabajo, estando prohibido, o no respetar el código de apariencia (identidad dramaturgica), que ella etiqueta como “rebeldía”. Incluso establece una distinción clara entre los que tienen el perfil cultural adecuado para la empresa y los que no, situándose entre los segundos.

Sin embargo, esta circunstancia no la conduce directamente a estrategias de salida, sino que está dispuesta a permanecer en la empresa un tiempo suficiente para conocer bien su funcionamiento, lo que supone una implicación instrumental. Y para ello ha de desarrollar estrategias de lealtad (identidad conformista), comprender o aceptar la lógica empresarial, aunque no le guste, y acomodarse a las demandas organizacionales, al menos a las más visibles. Seguramente esta orientación hacia la empresa tenga que ver con su necesidad de adquirir experiencia laboral, al estar en los inicios de su carrera profesional, al tiempo que las alternativas laborales no serán mejores en cuanto a condiciones contractuales.

Por tanto, las estrategias de salida se plantean bastante hacia el futuro, más como salidas imaginadas o planeadas, por la posibilidad de conocer otros entornos empresariales y, así, otras prácticas profesionales, pero también con la posibilidad de crear una familia, lo cual ve difícil para una mujer en la empresa en la que se encuentra. Aunque sea especular con escenarios desconocidos, no sería sorprendente que nuestra entrevistada haya permanecido en la empresa ante la falta de alternativas viables en el futuro inmediato, profundizado en su descontento o bien terminando por aceptar los valores de la compañía.

### **5.5. Caso 5: El operario sometido a evaluación permanente**

José tiene 38 años, casado y con dos hijas, y trabaja en una empresa industrial sometida a gestión por competencias, después de haber perdido un trabajo más lucrativo en el sector de la construcción a consecuencia de la crisis de 2007. Aunque el empleo que desempeña tiene buenas condiciones de estabilidad y reconocimiento de derechos laborales, describe su situación como amenazada por la posibilidad de ser despedido, bien por un ERE, bien por obtener malos resultados en las evaluaciones que sufre. Es esta segunda cuestión la que ocupa

más su discurso. Aunque no lo menciona explícitamente, parece que la empresa utiliza la evaluación de 360°, al menos en niveles directivos, que reciben evaluación de superiores y subordinados jerárquicos. Esta evaluación de desempeño recoge diversos ítems que refieren tanto a conocimiento como a actitud frente a la tarea, lo que no puede ser evaluado de manera objetiva (Tovar y Revilla, 2010). Esta evaluación es descrita como constante (cada año, cada seis meses), lo que genera una situación de tensión, ya no solo por la evaluación en sí, sino por las consecuencias que tiene. Los trabajadores peor evaluados son susceptibles de ser expulsados de la empresa y ser sustituidos por trabajadores externos. Pero no basta tener una buena evaluación, sino que esta sea mejor que la de otros compañeros, de forma que el directivo considere la pérdida que supondría el despido del trabajador. Así, la evaluación se convierte en un mecanismo disciplinario eficaz, pues obliga a mantener la presión sobre el rendimiento y conduce a la intensificación del trabajo (“trabajadores que llegan molidos a sus casas”). Igualmente se produce una individualización de la responsabilidad por el desempeño, es el empleado el que es responsable de rendir más o menos, o incluso de tener más o menos accidentes, pues estos quedan registrados en el expediente personal del trabajador.

...hay un inmediato superior que me pone una nota (...) hay varios conceptos, pero no, como sacar un cinco es como muy bueno, muy bueno. Del uno al cinco, pero claro, qué pasa, pues que tú no puedes ser bueno en todo. Si eres bueno laminando, haciendo, a lo mejor, en limpieza, pues no eres tan bueno. (...) Entonces, siempre nos están evaluando. Qué pasa. Que a él lo evalúa otro superior, y al otro superior lo evalúa, incluso, el que me evalúa a mí, también, él también cumple con su trabajo, porque todos al final somos personas que nuestras familias dependen de nosotros, y somos cabezas de familia. (...) yo no me siento presionado, pero lo que pasa es que hay presión sobre el trabajo, y que si se puede sacar más, se saca. Se saca a costa de que los trabajadores lleguen molidos a sus casas...

Te hacen cursos, te forman, pero luego, también tienes como, si tú tienes accidentes, eso va generado, ahí, eso va apuntado, tú tienes un, como si dijéramos, como tiene la policía, un curriculum tuyo de si tuvieras antecedentes, digámosle, pues esto es igual. Estos te tienen súper controlado, si has tenido bajas...

...hay mucha coacción y hay mucha, ya te digo, desde que te puntúan, luego, también hacen otra cosa que se llama People Review, que es como, (...) nos sentamos aquí las personas, internalizan, dicen, a ver este señor, tal y cual, y si no, te ponen abajo, en fin, hace como una lista de aquí están los hombres, como digamos, un equipo de fútbol. Aquí está el portero, aquí están estos tres, mis tres hombres mejores, aquí están todos estos que no están mal, y aquí está toda la broza. (...) esto lo pone tu superior inmediato. Tu superior inmediato te dice, mira, este son muy buenos, este es menos bueno, y este, puedo prescindir de ellos. (...) pero esto es un continuo, cada seis meses.

...porque estoy muy contento en esta empresa. Me ha dado, si yo llevara seis años como llevo desde que entré, estuviera parado, ahora mismo estaría desesperado. Estoy muy contento porque me ha ayudado a rehacerme, a rehacerme como mi familia, está aquí mi hija, y si no hubiera estado trabajando, no hubiera venido.

Ante esta situación, José apenas articula posibilidades de agencia más allá de estrategias de lealtad (identidad conformista). Por supuesto, se resiente de esta presión que recibe a través de la evaluación, lo que es un inicio de distanciamiento subjetivo respecto de la empresa (acomodación crítica; identidad dramática), pero no le lleva ni al cinismo ni a la reducción del esfuerzo ni a las resistencias ocultas, características de estas estrategias. Además, no plantea estrategias de salida, seguramente porque no percibe alternativas de empleo viables, de hecho reconoce estar muy contento con su empresa, que le ha permitido sostener a su familia. Finalmente, apenas articula estrategias de voz: ninguna posibilidad de voz individual de un operario ante la gran empresa multinacional, pero sí aparecen elementos de voz colectiva o resistencia a través de sindicatos institucionalizados que intentan mejorar cuestiones como los gravosos horarios a turnos, si bien con aparente poco éxito. La situación de crisis y la nueva regulación del mercado laboral minan la capacidad de resistencia de la representación sindical.

### **5.6. Caso 6: El obrero resistente y precario**

Ramón tiene 53 años, casado y con dos hijos, y trabaja en una empresa de calzado de las muchas que hay en su ciudad. Este sector ha ido empeorando las condiciones laborales de sus empleados como forma de reducir gastos de personal y así competir con el sudeste de Asia. En su caso, la empresa negoció con la representación sindical la transformación de los contratos fijos en fijos-discontinuos, para ajustar los contratos de personal a las campañas de producción con el argumento de la supervivencia de la compañía. Esto supone una clara reducción de ingresos para los trabajadores. Además, progresivamente se reduce el tiempo efectivo de trabajo, en parte por la externalización de una parte de la producción, incumpliendo lo pactado. Por otro lado, la presencia significativa en el sector de la economía sumergida reduce la motivación de las empresas por ofrecer buenas condiciones laborales y contractuales, al tiempo que conduce a que los trabajadores terminen por aceptar unas condiciones de trabajo y de contrato gravosas, cuando no directamente ilegales.

¿Cambiasteis todos al fijo-discontinuo?

Sí, no hubo nadie que no quisiera cambiar. (...) negociamos algunos puntos, que nos conservaran los 30 días de vacaciones, que nos subieran todos los años la subida del convenio...

¿Y por qué lo aceptasteis?

Por la viabilidad de la empresa. Y por el puesto de trabajo de nosotros.

...yo soy delegado sindical de la empresa y claro, yo tenía mis recelos, yo fui de los 3 delegados que éramos en su día, he sido de los más críticos, (...) ahora que he visto la manera de actuar, pues ahora estamos enfrentados. Porque... la empresa, escenificando que eso no es lo que se habló y no podemos sacrificarnos... (...) No

hay faena, pero han estado dando faena a la calle y unos están en el paro, otros trabajando... Hay una anarquía ahí que estamos muy mal.

Yo no me veo 5 años allí. (...) no quiero que cierren, pero si no se llega a un acuerdo y ellos no... no un acuerdo que yo me tenga que ir allí, pero que se sienten y digan que hay que cambiar. (...) Porque ellos nos hacen una y digo que vale, miro el convenio, oye, esto tenéis que cumplirlo. porque las leyes están para cumplirlas unos y otros, no solo el trabajador. (...) Pues me jubilaría, que es lo que se espera después de estar trabajando toda una vida que se te quede una media paga decente. Pero mira a mí qué media paga decente se nos puede quedar a nosotros de esta manera.

Si mañana me encuentro la empresa cerrada... toda la vida he trabajado en el calzado. De una manera u otra lo que es cortar zapatos de una manera u otra sé cortar. Después desde el año 74 en ello debo de haber aprendido.

...toda una vida trabajando y cómo puede ser que se pierda tanto el roce que has tenido... porque yo ahora me llevo un chasco con un compañero... (...) Y estamos en el 2010, son como 30 y tantos años juntos. Y ahora te ves en este panorama, divididos unos con otros, criterios distintos... que yo sigo siendo el mismo. Yo con la empresa a la hora de vacaciones, convenios... luchar para sacar el máximo dentro de la legalidad, por lo menos que nos pagaran lo que estaba negociado. (...) Yo a cada uno lo respeto, ellos sí que no me respetan. Porque el juicio que tuvimos hace 4 días, un compañero mío, ir de testigo por parte de la empresa... En el juicio por cambio de puesto de trabajo. Yo pienso y pensaré que tengo razón, la justicia no me la ha dado, pero bueno.

Ramón construye su relato a partir de una fuerte identidad obrera, con dos claros componentes. En primer lugar, la identidad de oficio, de una tradición familiar donde el oficio se aprende en casa, viendo al padre y a la madre trabajar el calzado. En segundo lugar, la identidad obrera, de solidaridad colectiva y de defensa de los intereses de los trabajadores frente a la empresa. Esta identidad obrera se relaciona, pues, con estrategias de voz o resistencia colectivas (identidad resistente).

Sin embargo, en buena medida es la historia del declive de las posibilidades de resistir en contextos productivos sometidos a flexibilidad numérica y estrategias de reducción de costes de personal. En su relato podemos encontrar referencias al período mítico de las movilizaciones locales de lucha por el reconocimiento de derechos que tuvo lugar en los años 70 (historias de solidaridad, unidad y fuerza en la lucha), que son sustituidas por historias de negociación colectiva institucionalizada en condiciones de progresiva debilidad e incapacidad de hacer cumplir los acuerdos por parte de la empresa. De esto es buena muestra el caso del paso a los contratos fijos-discontinuos, que se negocia con la empresa y se acepta por responsabilidad hacia la viabilidad de la empresa, pero que se aplica de un modo no justo, por tanto, no equitativo o solidario, sino con estrategias empresariales de dividir a los trabajadores y premiar a los más conformistas. En la misma línea de resistencia, Ramón, junto con otros compañeros, opta por intentar la defensa de sus derechos por vía judicial en contra de la empresa, hasta el

momento sin éxito y con una reacción inesperada y descorazonadora por parte de los propios compañeros, algunos de los cuales toman partido por la empresa, llegando a testificar en contra de quienes intentan defender sus intereses, al tiempo que les acusan de poner en riesgo su puesto de trabajo amenazando la continuidad de la compañía.

Esta opción por una identidad resistente domina, pues, el discurso, y está en oposición a identidades conformistas, dramáticas o escapistas. Los conformistas son los otros, los compañeros que traicionan los valores de solidaridad del colectivo trabajador. No hay tampoco posibilidad de estrategias de acomodación crítica, pues están en las antípodas de una actitud de compromiso con los compañeros, pero también con la viabilidad de la empresa. Las posibles estrategias escapistas se topan con la mala situación del sector y con la ausencia de alternativas para un trabajador que ha pasado toda su vida entre zapatos, no se ve haciendo otra cosa. Por tanto, la salida imaginada es la definitiva, la jubilación, a ser posible en unas condiciones aceptables, de lo que se tienen pocas esperanzas. Por todo ello, podemos hablar de otro tipo de salida, la salida de la familia del sector, la ruptura de la tradición familiar de zapateros, con la apuesta decidida por que los hijos no entren en el sector y busquen otras alternativas, a ser posible a través de la formación.

## 6. Conclusiones

Estos análisis de casos ponen de manifiesto la importancia de tomar en cuenta la agencia de los sujetos en los contextos laborales propios de nuestra época actual. Nos permiten una comprensión de la experiencia laboral más compleja que la que ofrecen los relatos postestructuralistas o neomarxistas, que sitúan un énfasis quizá excesivo en el control organizacional o en los mecanismos disciplinarios, pues dejan fuera la capacidad de los sujetos de actuar de forma reflexiva incluso en las situaciones más difíciles.

Bien es cierto que el aumento de las tasas de desempleo ha conducido a la aceptación (identidades conformistas) de cualesquiera condiciones de trabajo, pues se entiende, especialmente desde los discursos neoliberales dominantes, que es mejor tener cualquier empleo que estar desempleado, de lo que es difícil salir. Sin embargo, la precarización de los mercados laborales está produciendo que muchos trabajadores se encuentren en situaciones difícilmente soportables, y en algunos casos con salarios que no llegan siquiera a permitir una supervivencia digna, por lo que el aliciente económico para cuidar el empleo propio se reduce. En ese sentido, hemos analizado trabajadores/as con magros sueldos que reciben en general escaso reconocimiento de sus superiores o empleadores. Así es extremadamente difícil conseguir de ellos la adaptación conformista, al menos a medio y largo plazo. Más bien los trabajadores tenderán a situarse en estrategias de acomodación crítica (distanciamiento subjetivo) o, cuando es posible, estrategias de salida (identidades escapistas). Al fin y al cabo, la motivación por conservar un empleo temporal se reduce enormemente, pues es posible encontrar otros contratos igual de temporales, pero quizá en condiciones más vivibles en aspectos, por ejemplo, relacionales o culturales.

Con matices, algo parecido parecería estar sucediendo respecto de trabajos más cualificados y, en general, mejor remunerados, al menos cuando el contexto organizacional produce situaciones potencialmente invivibles. Resulta difícil esperar de trabajadores sometidos a elevada intensificación del trabajo o a culturas organizacionales invasivas que acepten de buen grado esas condiciones o se comprometan con la organización. Cuando menos habrán de distanciarse subjetivamente, en términos de reducción del esfuerzo, distancia cínica, expresión de malestar, resistencias ocultas y/o dramatización de las demandas organizacionales, especialmente cuando no se perciben alternativas laborales de al menos parecidas condiciones contractuales. Sin embargo, estas estrategias de acomodación crítica no son sostenibles a medio plazo, pues son manifestaciones de insatisfacción con la propia situación laboral.

Quizá en las actuales condiciones de flexibilización de las relaciones contractuales e inseguridad laboral general, las barreras para abandonar por propia iniciativa la organización se reducen notablemente, especialmente en entornos dinámicos en los que son habituales las vinculaciones relativamente cortas, incluso con contratos indefinidos. En estos casos, ante situaciones invivibles en las que el trabajador no se siente adecuadamente reconocido, puede buscar activamente una alternativa de empleo. Pero cuando es todo el sector el que se percibe como invivible, cabe la posibilidad, como hemos visto, de dar un giro radical a la propia vida buscando otro tipo de empleo, más vivible, aunque suponga una renuncia a otro tipo de beneficios, económicos o simbólicos.

Una posible explicación de por qué las estrategias de salida parecen estar tan a la orden del día podría radicar en la debilidad de las estrategias de voz, individual, pero sobre todo colectiva. Todavía algunos casos muestran la posibilidad de negociar directamente con la dirección algunas condiciones relativas a su situación o a su trabajo, pero la posibilidad de articular colectivamente una respuesta a un contexto invivible está cada vez más lejos de la realidad de las organizaciones, tanto por un marco legal que debilita la negociación colectiva, como por unas prácticas organizacionales que han hecho virtud de la individualización de las relaciones laborales. Paradójicamente, esto estaría poniendo fin a una de las formas tradicionales de identificación y compromiso con la organización, la que se basa en el reconocimiento de la organización del propio valor como trabajador (que se traduce en buenas condiciones laborales) y de su capacidad de agencia como colectivo: la capacidad de opinión y de oposición a los deseos de la dirección de la organización en defensa de los propios intereses.

## 7. Bibliografía

- Alonso, L. E. (1999): *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*, Madrid, Ed. Trotta.
- Alvesson, M. y H. Willmott (2002): "Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, 39(5), pp. 619-644.

- Barranco, Oriol (2007): "Respuestas cotidianas de los trabajadores al control organizativo. El caso de las cajas de un hipermercado", *Actas del IX Congreso Español de Sociología*. Barcelona, FES.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boxall, P. y K. Macky (2014): "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being", *Work, employment and society*, 28(6), pp. 963-984.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing consent*, Chicago, U. of Chicago Press.
- Butler, J. (2004): *Undoing gender*, Nueva York, Routledge.
- Callejo, J. (2009): "Las transformaciones del sentido del trabajo", en E. Crespo, C. Prieto y A. Serrano (eds.), *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid, Ed. Complutense, pp. 175-206.
- Clegg, S.R. (1989): "Radical revisions: power, discipline and organizations", *Organization Studies*, 10 (1), pp. 97-115.
- Collinson, D.L. (2003): "Identities and Insecurities at Work", *Organization*, 10(3), pp. 527-547.
- Deetz, S. (1992): "Disciplinary power in the modern corporation", en M. Alvesson y H. Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, Londres, Sage, pp. 21-45.
- Du Gay, P. (1996): *Consumption and identity at work*, Londres, Sage.
- Dubar, C. (2002): *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*, Barcelona, Bellaterra.
- Dunford, R. (1998): "Lealtad, confianza y nuevo contrato laboral", en S.R. Clegg, E. Ibarra y L. Bueno, (eds.), *Administración global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, México, U. Autónoma de México, pp. 113-134.
- Fleming, P. y G. Sewell (2002): "Looking for the Good Soldier, Švejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace", *Sociology*, 36(4), pp. 857-873.
- Fleming, P. y A. Spicer (2007): *Contesting the corporation. Struggle, power and resistance in organizations*, Cambridge, Cambridge U. Press.
- Frost, P.J. (2003): *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Boston, HBS Press.
- Gautié, J. (2003): "Marché du travail et protection sociale: quelles voies pour l'après-fordisme?", *Esprit*, 11, pp. 78-115.
- Green, F. y S. McIntosh (2001): "The intensification of work in Europe", *Labour and Economics*, 8, pp. 291-308.
- Grima, F. & D. Glaymann (2012): "A revisited analysis of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect model: contributions of a longitudinal and conceptually extended approach", *M@n@gement*, 15 (1), pp. 1-41.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, Harvard University Press.
- Huws, U. (2014): *Labor in the Global Digital Economy. The Cybertariat comes of Age*, Nueva York, Monthly Review Press.
- Kalleberg, A.L. (2003): "Flexible firms and labour markets segmentation", *Work & Occupations*, 30(2), pp. 154-175.
- Mumby, D.K. (2005): "Theorizing resistance in organization studies. A dialectical approach", *Management Communication Quarterly*, 19(1), pp. 19-44.
- Padavic, I. (2005): "Laboring under uncertainty: Identity renegotiation among contingent workers", *Symbolic Interaction*, 28(1), pp. 111-134.

- Pakulski J. y M. Waters (1996): *The Death of Class*, Londres, Sage.
- Pérez Zapata, O. (2014): *Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento*, Madrid, Tesis Doctoral, UCM.  
<http://eprints.ucm.es/28065/1/T35635.pdf>
- Piñuel, I. (2004): *Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas*, Madrid, Aguilar.
- Revilla, J.C., S. Jefferys y F.J. Tovar (2013): "Collective identities in the age of restructuring: old and new class, space and community-based identities in six European regions", *International Sociology*, 135, pp. 13-36.
- Revilla, J.C. y F.J. Tovar (2011): "Las lógicas de control organizacional en el siglo XXI. En busca del trabajador autodisciplinado", *REIS*, 135, pp. 47-68.
- Rusbult, C. E., I. M. Zembrodt, y L.K. Gunn (1982): "Exit, loyalty, voice, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp. 1230-1242.
- Sennett, R. (1998): *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama, 2000.
- Sennett, R. y J. Cobb (1977): *The Hidden Injuries of Class*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sims, D. (2003): "Managers' Storying Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying", *Human Relations*, 56(10), pp. 1195-1211.
- Spink, P. (2011): "Whatever happened to Work: from the centrality of shoes, ships and sealing-wax to the problems posed by flying pigs", *Athenea Digital*, 11(3), pp. 3-24.
- Sveningsson, S. y M. Alvesson (2003): "Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle", *Human Relations*, 56(10), pp. 1163c1193.
- Tovar, F.J. y J.C. Revilla (2010): "La supuesta neutralidad de la gestión por competencias", *Revista Internacional de Organizaciones*, 5, pp. 109-126.
- Tovar, F.J. y J.C. Revilla (2012): "L'idéologie de l'autoresponsabilité totalisatrice: l'individu compétent et flexisûr", *Les Politiques Sociales*, 72(3/4), pp. 39-52.
- Turnley, W.H. & D.C. Feldman (1999): "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect", *Human Relations*, 52(7), pp. 895-922.