

# INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO DEL CONOCIMIENTO, RECURSOS Y LÍMITES

Oscar Pérez-Zapata. Adjunct Professor, PhD, Universidad Carlos III de Madrid<sup>1</sup>.

Gloria Álvarez-Hernández. Adjunct Professor, PhD, Universidad Carlos III de Madrid.

Cecilia Castaño Collado. Professor, PhD, Universidad Complutense de Madrid.

Amparo Serrano Pascual. Associate Professor, PhD, Universidad Complutense de Madrid.

## Resumen

La intensificación del trabajo (i.e. el creciente esfuerzo en el trabajo) se ha convertido posiblemente en la contradicción más importante en el contexto del trabajo del conocimiento. Planteamos que el proceso de intensificación del trabajo del conocimiento es, cada vez en mayor medida, un proceso autogenerado e influenciado por procesos de subjetivación en el contexto de tendencias de autogestión e individualización más amplias. Nos apoyamos en un caso de estudio cualitativo en la sede española de una multinacional líder del sector TIC para discutir la intensificación del trabajo del conocimiento y sus conexión con mecanismos de autodisciplinamiento. Utilizamos una perspectiva de riesgos psicosociales (exigencias/demandas y recursos) y cuestionamos la validez de los modelos de riesgos psicosociales dominantes para analizar los entornos flexibles "sin límites" que, crecientemente, se caracterizan por una internalización de las exigencias y los recursos acompañados, simultáneamente, por una percepción autonomía. Sugerimos que la intensificación del trabajo del conocimiento es una amenaza para la sostenibilidad y la calidad del trabajo de forma directa y por sus interacciones con la falta de apoyo social, mayor inseguridad, mayores dificultades para la conciliación y controles borrosos, algo que podría anticipar tendencias sociales más amplias.

**PALABRAS CLAVE:** intensificación del trabajo, trabajo del conocimiento, riesgos psicosociales, subjetivación, trabajo identitario

---

<sup>1</sup> Communications can be directed to opzapata@emp.uc3m.es

## **Abstract**

Work intensification (i.e. increasing effort at work) has probably become the single most important contradiction in knowledge work contexts (occupations, organizations, regions). We argue that the knowledge work intensification process is increasingly self-driven and influenced by subjectification processes in the context of individualizing and self-management trends. We use a qualitative case-study of a leading multinational company of the ICT Industry (considered best-in-class) to discuss this knowledge work intensification and its linkage with self-disciplining mechanisms. We use a psychosocial risk perspective (demands and resources) and challenge the validity of current mainstream models to address knowledge work boundaryless environments characterized by internalization of demands and resources and perceived feelings of autonomy. We also argue that the knowledge work intensification is a threat for the sustainability and quality of work both directly and because of its interactions with a lacking social support, threatened job security, challenging work-life balance and blurred controls, something that could anticipate wider social trends.

**KEYWORDS:** work intensification, knowledge work, psychosocial risks, subjectification, identity work

**Nota:** versión de texto completo español/inglés

### **Acknowledgements**

We want to acknowledge the Spanish Government and its Plan Avanza for the funding that is the basis of this article and the project PAV-010000-2007-106 "Desajuste entre participación y posición de las mujeres en la investigación y empleo TIC" [Eng: "Women's participation and position mismatch in ICT research and employment"] led by Cecilia Castaño Collado.

## Introducción y contexto

En Europa del Sur y en el contexto de la enorme crisis económica, la mayor parte de la investigación asociada al trabajo, se ha venido concentrando en la creciente precariedad y la consiguiente inseguridad en las condiciones de empleo y trabajo. Sin embargo la ola precariedad (Standing, 2011) se ha acompañado, en las últimas dos décadas de otra tendencia crítica en las condiciones de trabajo: la intensificación del trabajo (i.e. el creciente esfuerzo que se realiza en el lugar de trabajo), que en ocasiones se acompaña además de una extensificación del tiempo de trabajo. En términos agregados, sin embargo, la intensidad crece al mismo tiempo que el número de horas trabajadas decrece. Comparado con la precarización, la intensificación del trabajo se discute mucho menos, aunque no faltan autores que han profundizado sobre el proceso, particularmente fuera de España (Burchell, Ladipo et al. 2002, Green 2006, Askenazy, de Coninck et al. 2006). En nuestra opinión, la intensificación del trabajo puede estar convirtiéndose en la contradicción más importante para la sostenibilidad y calidad del trabajo en los contextos (ocupaciones, organizaciones regiones) llamados del trabajo del conocimiento<sup>2</sup>.

Mientras luchar contra la precarización es una meta compartida en los discursos, las interpretaciones asociadas con el creciente esfuerzo en el trabajo no ocupan un lugar central y están más disputadas. De hecho, conseguir de los empleados un esfuerzo discrecional está en el centro de la promoción del llamado engagement en el trabajo, que se interpreta como un esfuerzo voluntario y apasionado que permite combinar productividad para las organizaciones y bienestar para el empleado. El discurso del engagement se ha convertido entre los practicantes y entre los psicólogos de las organizaciones/trabajo en una especie de nuevo *one-best-way*. Sin embargo, desde un punto de vista más crítico podría sugerirse precisamente lo contrario: el creciente esfuerzo en el trabajo, el proceso de intensificación del trabajo sería una demostración de la reducción de la autonomía y el aumento de riesgos para el bienestar. Aunque la creciente competitividad, condicionada por la globalización y la difusión de las TIC

---

<sup>2</sup> No es nuestro objetivo cuestionar la adecuación de la etiqueta trabajo del conocimiento y/o discutir otras que también han sido bastante exitosas (e.g. trabajo inmaterial o trabajo cognitivo) (Berardi 2007, Lazzarato, Negri 2001). Utilizamos la etiqueta del trabajo del conocimiento, que es el término institucional preferido y que se usa tanto en la literatura dominante como en la crítica (e.g. Alvesson 2001, Castells 1996).

suelen apuntarse para entender el contexto de partida, la intensificación del trabajo es un proceso complejo que incluye factores institucionales, organizacionales, ocupacionales e individuales (Pérez-Zapata 2015, Gascoigne, Parry et al. 2015).

Los discursos dominantes han venido promoviendo el trabajo del conocimiento como un elemento clave de las estrategias que promueven crecimiento e inclusión a nivel institucional (e.g. la estrategia de Lisboa del año 2000 y más recientemente el marco de Europa 2020). También a nivel organizativo el trabajo del conocimiento se ha asociado a un trabajo de calidad (que se asocia con una apuesta por el desarrollo del llamado capital humano y las buenas condiciones de trabajo) y que la literatura dominante posiciona en términos de win-win para empleadores y empleados. No obstante, mientras que el trabajo del conocimiento se expande, las tendencias en las condiciones de trabajo en Europa son más ambiguas. Aunque algunas condiciones de trabajo peligrosas se han estabilizado y/o mejorado (e.g. poder poner práctica las habilidades, la participación, la seguridad) (Thébaud-Mony, Davezies et al. 2015, Greenan, Kalugina et al. 2012, Green, Mostafa 2012) al mismo tiempo se ha producido un proceso de intensificación del trabajo que la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo (Eurofound) y otros expertos consideran una amenaza para la sostenibilidad del trabajo (Burchell 2009, Docherty, Forslin et al. 2002, Perez-Zapata, Alvarez-Hernandez et al. 2015). Esta intensificación del trabajo habría afectado de forma general, todas las ocupaciones, incluyendo las ocupaciones cualificadas de cuello blanco donde se adscribe el trabajo del conocimiento (Green 2006, Green 2004, Green 2004, Pérez-Zapata 2015, Perez-Zapata, Alvarez-Hernandez et al. 2015).

Estamos interesados en el trabajo del conocimiento por su naturaleza estratégica, simbólica y aspiracional. En este sentido, la intensificación del trabajo del conocimiento se habría convertido en una paradoja emergente del "trabajador ideas", que trabajo en una sector intensivo en conocimiento (como el de alta tecnología, el farmacéutico, la consultoría o la banca, etc...). Etnografías muy sólidas de estos contextos *ideales* de trabajadores del conocimiento han encontrado contradicciones organizativas y personales importantes. Aunque estudios clásicos en la industria tecnológica se condujeron hace más de dos décadas (Kunda 1992), investigación longitudinal más

reciente en la banca de inversión ha despertado nuevo interés (Michel 2012, Michel 2014), un interés que incluso ha alcanzado la prensa generalista<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva de riesgos psicosociales, la intensificación del trabajo del conocimiento puede conducir a lo que los psicólogos denominan exigencias o demandas cognitivas y emocionales excesivas que puede desencadenar riesgo para la salud física y particularmente mental<sup>4</sup>. El llamado "estrés de los de mayor estatus", que señala que las ocupaciones más cualificadas sufrirían un mayor estrés (Schieman, Reid 2009, Schieman 2013, Schieman, Whitestone et al. 2006) es consistente con los resultados de las encuestas de población activa europeas que tanto antes como durante la crisis (con los módulos de 2007 y 2013) encuentran que los riesgos para la salud mental asociados con la alta intensidad son mayores para los empleados más educados (European Commission 2012)<sup>5</sup>

Los modelos de riesgos psicosociales dominantes, ya sean los clásicos como el modelo Demandas/Control/Apoyo Social (DCS) (Karasek, Theorell 1990, Johnson, Hall 1988) como el de Desequilibrio de Esfuerzos/Recompensas (ERI) (Siegrist 1996), pero también las aproximaciones más recientes como el de Demandas/Recursos (JD-R) (Bakker, Demerouti 2007) generalmente plantean que las demandas/exigencias no suponen un problema e incluso pueden interpretarse como un desafío deseable, siempre y cuando se acompañen por el nivel adecuado de control/apoyo (DCS), recompensas (ERI) o más generalmente recursos organizacionales/personales (JD-R). En todos estos modelos, los recursos en términos amplios (incluyendo aquí el control y las recompensas, entre otros) se supone que deberían tener un impacto independiente y positivo y compensar parcialmente los potenciales efectos negativos de las exigencias.

---

<sup>3</sup> El 16 de Agosto de 2015, el periódico New York Times publicó un reportaje sobre las condiciones de trabajo dentro de Amazon (a partir de una centena de entrevistas) que se ha hecho viral, convirtiéndose en el artículo con más comentarios en la historia del periódico.  
[http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0)

<sup>4</sup> Las literaturas asociadas a la salud y el estrés laboral han confirmado una y otra vez los efectos de las exigencias en la salud mental y física. Aparte de los trastornos de índole psicosomática que se conectan habitualmente con ansiedad y depresión suave son relevantes también los trastornos de naturaleza física asociados al cuello, el estómago, las infecciones, el bruxismo y los más graves ligados con infartos cerebrales y de corazón (e.g. Allvin 2011). No hay que olvidar además que los problemas de salud se acumulan y pueden tardar años en desarrollarse, dependiendo del conjunto de factores individuales y contextuales asociados.

<sup>5</sup> Resultados basados en los módulos especiales de las Labor Force Surveys europeas de 2007 y 2013 y que son de libre acceso en la web de Eurostat

Pero todos estos modelos de riesgos psicosociales no parecen suficientemente complejos para tratar con un trabajo del conocimiento crecientemente flexible y *sin límites*<sup>6</sup>. Aunque la flexibilidad y el carácter *sin límites* tienen distintas connotaciones para los dos extremos del mercado laboral, los contextos de trabajo del conocimiento sin límites podrían caracterizarse por su creciente naturaleza "sin límites" o "extremas" (Granter, McCann et al. 2015). De acuerdo con Allvin (2011), un contexto de trabajo sin límites rompería todas las regulaciones previas alrededor de las condiciones de trabajo: sobre el *qué y el cómo* (procedimientos, responsabilidad, calidad...), el *cuándo* (regularidad, disponibilidad...), el *dónde* (en casa, en la sede del cliente, en el aeropuerto...), el *con quien* (clientes, colegas, suministradores, jefes...) y sobre el *cuanto* (horas, intensidad, ritmo...). Pero esta tendencia tendría que reconciliarse con nuestros límites individuales: límites sobre el tiempo disponible, sobre nuestras vidas personales y sobre nuestras mentes y nuestros cuerpos que imponen límites para aprender y adaptarnos, entre otros. Aunque lo "sin límites" pueda parecer delirante, los discursos fantasiosos en los contextos del trabajo del conocimiento son importantes (Bloom, Cederstrom 2009, Ekman 2013).

En estos contextos crecientemente sin límites, la intensificación del trabajo es al mismo tiempo un fenómeno antiguo y novedoso. La investigación ligada a la Teoría del Proceso de Trabajo le gusta volver a Marx e identifica la intensificación del trabajo con el uso de controles coercitivos y la explotación (e.g. Braverman 1974) mientras que las posturas postestructuralistas apuntan a la relevancia de los controles normativos y más recientemente neo-normativos ligados con los procesos de subjetivación y del trabajo identitario (Alvesson, Willmott 2002, Willmott 1993, Fleming, Sturdy 2009). El consenso a nivel organizativo apunta a una multiregulación o a "jaulas en tandem" (Karreman, Alvesson 2004), aunque los estudios más recientes de la intensificación del trabajo requieren la integración de factores que van más allá del nivel organizativo (Gascoigne, Parry et al. 2015). No obstante, en el trabajo del conocimiento asociado al trabajo profesional, donde las llamadas a la autogestión juegan un papel fundamental (Lopdrup-Hjorth, Gudmand-Høyer et al. 2011) parece haber una creciente sofisticación de los procesos de autorregulación, en línea con las explicaciones postestructuralistas.

---

<sup>6</sup> El vocablo sin límites se ha aplicado en distintos contextos: se ha usado para describir las carreras sin límites (e.g.: Arthur, Rousseau 2001) y más frecuentemente para discutir las fronteras trabajo/casa (e.g. Mellner, Aronsson et al. 2014). Sin embargo, aquí usamos el término buscando resaltar una condición contextual más amplia en el trabajo flexible del conocimiento, en línea con la descripción del contexto sueco del cambio de siglo que hace Allvin (2008, 2011).

Este giro hacia la autogestión sería crítico para entender los límites borrosos de lo que se puede considerar demandas y controles, lo que supone también un desafío a los modelos de riesgos psicosociales tradicionales.

Más específicamente y retomando la perspectiva de los riesgos psicosociales, la consecuencia final de este contexto de trabajo del conocimiento sin límites es que es crecientemente complicado evaluar las exigencias, los controles/recursos y sus orígenes, algo que no se cuestiona en los modelos actuales. Los modelos de riesgos psicosociales tienen que reimaginarse para tratar con contextos de trabajo de conocimiento caracterizados por : 1) crecientes demandas autoimpuestas que no pueden diferenciarse adecuadamente en términos de desafíos (positivos) y obstáculos (negativos) que sugieren algunos académicos (e.g. Van den Broeck, De Cuyper et al. 2010) porque a menudo actúan conjuntamente (Humble 2014); 2) los controles/recursos crecientemente se internalizan, borrando las trazas de la responsabilización y pueden interpretarse en demandas adicionales como el llamado *job crafting*<sup>7</sup> y adicionales demandas implicadas en el autocontrol (Schmidt, Neubach et al. 2007). Las implicaciones de lo anterior supone cuestionar los modelos de riesgos psicosociales, más allá de las limitaciones conocidas en la psicología del trabajo/organizaciones (Schaufeli, Taris 2014) y otras limitaciones asociadas a la necesidad de una *correspondencia* entre las demandas y los controles (Daniels, Jonge 2010, De Jonge, Dormann 2006) o a la necesidad de complejizar la taxonomía de lo que puede considerarse control, en la línea de Caza (2012)<sup>8</sup>.

Por encima de las anteriores limitaciones, es importante resaltar el marco constrictivo ligado al paradigma psicosocial. Los modelos de riesgos psicosociales no estarían preparados para evaluar un entorno de trabajo sin límites donde las exigencias y los controles se encuentran internalizados, con una creciente relevancia de la autogestión, de la auto-imposición, todo lo cual sugiere que son necesarios aproximaciones más

---

<sup>7</sup> Podríamos decir que el *job crafting* extiende el llamado *empowerment* exhortando al individuo a su responsabilidad para generar los recursos organizativos y personales que sean necesarios (Bakker, Tims et al. 2012).

<sup>8</sup> Una taxonomía de control más amplia podría usarse para evaluar los distintos tipos de control y su impacto en el bienestar. Los contextos de trabajo sin límites se caracterizan frecuentemente por un alto grado de control sobre actividades de bajo alcance y simultáneamente por un bajo grado de control sobre el marco estratégico de esas actividades (e.g. sobre las metas), suponiendo un grado de control aparente que encajaría con un entorno de "autonomía enjaulada" (Pedersen 2008). También la literatura asociada al *match/DISC* sugiere que el control sobre las exigencias tendrá un efecto mucho más importante que cualquier otro tipo de control (Daniels, Jonge 2010, De Jonge, Dormann 2006).

sociológicas/complejas para entender la intensificación del trabajo del conocimiento y el estrés laboral asociado. Son necesarias nuevas vías que profundicen en la complejidad inherente en las demandas, los controles/recursos, que reconozcan su naturaleza más internalizada que se enfrenten con la formación del sujeto y del trabajo identitario implicado en los procesos de subjetivación.

Una discusión relacionada y crecientemente relevante en la literatura de la intensificación del trabajo se refiere al grado de autonomía implicado en lo que los profesionales frecuentemente perciben como elecciones personales en línea con lo que Bunting (2004) ha denominado "esclavos voluntarios" y Michel (2014) denomina "auto-atrapamiento". Los nuevos riesgos psicosociales no estarían tanto ligados con la adaptación y afrontamiento de las exigencias externas, pero con las autodemandas que aparentemente generaría uno mismo y que se legitiman a partir de su percepción como una elección personal libre.

En términos más amplios, pensamos que la sociología y la psicología necesitan una mayor integración y que hay espacio para conectar los procesos de subjetivación con la literatura dominante en la psicología y psicología social. Lo que Siegrist (1996) denominó "sobrecumplimiento" y que puede conectarse con el trabajo más reciente asociados a una "autoestima basada en el rendimiento" (Hallsten, Josephson et al. 2005, Blom 2012) podría ser crecientemente importante para afrontar los riesgos psicosociales en el contexto de trabajo del conocimiento sin límites y la autogestión<sup>9</sup>.

## Objetivos y metodología

En este contexto, el objetivo de este artículo es una mejor comprensión de los riesgos psicosociales en contextos de trabajo de conocimiento que pueden caracterizarse progresivamente como sin límites e intensos. Aspiramos a matizar las exigencias y los controles/recursos que movilizan los profesionales en un contexto de llamadas a la

---

<sup>9</sup> Aparte de la más específica autoestima basada en el rendimiento, las potenciales conexiones entre la sociología y la psicología en este área pueden conectarse con la muy popular teoría de la autodeterminación desarrollada por Deci y Ryan (2000)

autogestión y la creciente borrosidad entre lo externo y lo internalizado en términos de demandas y control/recursos.

El trabajo de campo se enfoca en la sede española de una multinacional líder del sector TIC. El sector TIC es particularmente interesante por la menos tres razones: en primer lugar el sector TIC es global, está liderado por grandes multinacionales con culturas fuertes que buscan homogeneidad de prácticas en las diferentes sedes; esto significa que los resultados del análisis seguramente sean relevantes más allá de un ámbito puramente español. En segundo lugar el sector TIC ha sido pionero en el uso de las TIC y en prácticas organizativas innovadoras que posteriormente se despliegan en otros sectores; esto significa que hay razones para creer que los análisis pueden anticipar tendencias en contextos de trabajo del conocimiento, en general. En tercer lugar, las multinacionales del sector TIC típicamente lideran las clasificaciones de las "mejores empresas para trabajar", que más allá de los potenciales sesgos, sugieren entornos organizativos que pueden considerarse entre los mejores de su clase<sup>10</sup>.

Este tipo de compañías tienen/son culturas fuertes caracterizadas por una organización del trabajo innovadora con esquemas de compensación más allá de las medias de mercado (medidos por sueldos, beneficios, desarrollo, reconocimiento...) a cambio de compromiso, disponibilidad y responsabilidad en línea con los llamados *High Performance Work Systems*<sup>11</sup> (Arthur 1994, Appelbaum 2000, Boxall, Macky 2009, Huselid 1995). Desde una perspectiva de riesgos psicosociales, estos lugares de trabajo pueden tener un impacto ambiguo en la salud: con muchos factores implicados en la promoción de la salud (e.g. entorno de aprendizaje, uso de habilidades, buenas recompensas...) que necesitan ser equilibrados con la intensificación del trabajo (que se relaciona con una presión excesiva motivada por exigencias cuantitativas, plazos ajustados, interrupciones, exigencias emocionales, ritmos de trabajo...) y sus desafíos en términos de conciliación y apoyo social.

---

<sup>10</sup> Las multinacionales del sector TIC han liderado tradicionalmente las clasificaciones como las del instituto "Great Place to Work Institute". En 2008, cuando se realizó el trabajo de campo, tres compañías del sector TIC se encontraban en la lista de las 10 mejores (en el listado estadounidense). De hecho, dos de ellas, que lideraban las clasificaciones de su respectivo rango de tamaño formaron parte del proyecto de investigación en que se basa este artículo.

<sup>11</sup> Un sistema de prácticas organizativas ligados con el aprendizaje organizativo y el alto compromiso.

Como estos riesgos sociales están distribuidos de forma inequitativa, estamos particularmente interesados en profesionales trabajadores del conocimiento en ocupaciones con contribución directa al negocio, desconsiderando empleados que trabajen en posiciones de soporte como RRHH, Finanzas, típicamente menos expuestos a las presiones del negocio. Las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo en España confirman que los profesionales cualificados no manuales se encontrarían particularmente expuestos a una alta intensidad y síntomas psicosomáticos (Pérez-Zapata et al., 2015; Pérez-Zapata, 2015). Las mujeres profesionales están particularmente expuestas, más que los hombres, en lo que frecuentemente se razona a partir de la segregación horizontal y vertical junto a la llamada doble carga (la última oleada de las Encuestas Europeas de Condiciones de Trabajo continúa confirmando que el tiempo total de trabajo de las mujeres -pagado y no pagado- es más largo que el de los hombres<sup>12</sup>). Además el muy competitivo sector TIC ha estado tradicionalmente dominado por hombres, lo que supone desafíos adicionales para las mujeres, en línea con la literatura STEM<sup>13</sup>.

También puede discutirse que los riesgos asociados al trabajo sin límite pueden tener un mayor efecto en las nuevas generaciones de profesionales jóvenes que necesitan poner más esfuerzo para señalar compromiso (avanzar carreras, identidades y empleabilidad) y a adaptarse ellos mismos a los entornos organizativos crecientemente individualizados. La investigación nórdica ha apuntado que los jóvenes profesionales podrían ser particularmente vulnerables a los que algunos denominan *autoestima basada en el rendimiento* (Hjarsbech, Nielsen, Andersen, Rugulies, & Christensen, 2015; Löve, Hagberg, & Dellve, 2011; Verdonk, de Rijk, Klinge, & de Vries, 2008).

Más específicamente, nuestra metodología busca explorar los sentidos de los trabajadores del conocimiento profesionales a partir de una aproximación de análisis crítico del discurso. Nos enfocamos en la identificación y la discusión de los factores de riesgo que pueden considerarse simultáneamente como riesgos y/o factores de protección. Nos interesan particularmente las percepciones sobre las exigencias internalizadas y si los trabajadores perciben que podrían ser compensadas y/o

---

<sup>12</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume>

<sup>13</sup> Un informe reciente puede encontrarse aquí: <http://www.aauw.org/research/solving-the-equation/>

sobrepasadas por los recursos disponibles en este contexto de trabajo intensivo del conocimiento.

El foco de este artículo es un caso de estudio en la sede española de una multinacional americana líder del sector TIC, públicamente reconocida como un "Great Place to Work" (compañía a la que llamaremos BRIDGIX). Este caso de estudio fue parte de un proyecto de investigación de tres años de duración (comenzando a finales del 2007) que incluyó el análisis de once compañías del sector TIC de distintos tamaños y culturas organizativas (un total de 69 entrevistas)<sup>14</sup>.

Las entrevistas siguieron un guión de corte biográfico-profesional y se concentraron en la organización del trabajo. Para este artículo, seleccionamos uno de los casos de estudio donde los entrevistados se mostraron particularmente abiertos y donde condujimos 9 entrevistas semi-estructuradas al representante de la organización (director de RRHH) y a trabajadores del conocimiento con posiciones de contribución directa al negocio (4 hombres y 4 mujeres entre los 34-46 años), justo antes de la expansión de la crisis económica.

## Resultados

Firstly, we start by briefly discussing the organizational culture of self-management and high intensity of the company BRIDGIX (using HR Director's perceptions) and secondly we go into further detail reflecting on the employees experiences in this working environment.

### Self-management and high intensity

BRIDGIX is a market share leader, with revenues growing at double digit rates at the time of the interviews. According to the HR Director, BRIDGIX's strong corporate culture builds around the importance of performance, empowerment, and collaboration in a technologically enabled working environment. The work environment is

---

<sup>14</sup> El proyecto estaba originalmente orientado hacia una mejor comprensión de las principales barreras para avanzar en el terreno de la igualdad de género en el sector TIC (Castaño, 2010)

characterized as highly demanding but with built-in flexibility aspiring to elicit personal responsibility and commitment. Horizontal and vertical mobility are very much promoted.

"Nuestra propuesta de valor de cara al empleado que es la cultura corporativa que tenemos, es una cultura muy específica nuestra. Se basa en la responsabilidad personal. Aquí no vamos detrás del empleado. Nosotros no fichamos. No tienen porqué tener una presencia física aquí, lo que sí que es, es una cultura dedicada al desempeño [...] O sea, los criterios de trabajo son su actividad y no su lugar, primera premisa, segunda, es una cultura dedicada al desempeño. No pagamos a todos por igual, no hay incrementos de IPC, no hay plan de antigüedades. Si no que hay unos objetivos y hay que cumplirlos. Creemos que son lo suficientemente responsables y maduros para organizar su propio trabajo [...]" [RRHH]

HR highlights a demanding workplace that aims to combine fun and pressure, looking for that theoretical mainstream win-win scenario where engagement inhabits. Flexibility is subordinated to a key tenet of the corporate culture, *personal responsibility* and what are termed as *mutual commitment* and trust.

"Yo creo que de la cultura después hay otros aspectos que, bueno, queremos pasárnoslo bien, o sea, intentamos que dentro de la presión, es una empresa que demanda mucho del empleado, sacamos lo mejor de ellos, trabajan muchas horas, pero también las trabajan cuando quieren [...], el componente más valorado de todos es la flexibilidad. Pero más que flexibilidad, nosotros damos responsabilidad personal, de compromiso mutuo. premisa básica es la confianza [...]" [RRHH]

A core dimension in the organization of work in BRIDGIX is *self-management* that can be linked with subjectification processes to elicit moral and normative commitment (Amigot Leache, Martínez 2013, Crespo, Serrano 2011) with knowledge, skills and abilities no longer being enough and to be accompanied by attitudinal components (Tovar, Revilla 2009). This self-management involves an internalization of the uncertainties and ambiguities of the external context; together with an entrepreneurial

mobilization of subjectivity to bridge business uncertainty with the internalized and 'not to be questioned' organizational goals.

Personal responsibility is not only an enactment of self-management (Alonso, Fernández 2009) but also an internalization of organizational goals, of an ability to respond or [response-ability] with a moral/normative commitment. The subject becomes subjected/subjugated in line with Foucault (1982) and other recent discussions (Serrano, Martín y Crespo, 2013). It is the context of Sennett's (2000) *power without authority*, a context where self-management means management of the subjectivity, a subjectivity that needs to be tamed, monitored and normalized.

### **Working conditions, psychosocial risks and employees experiences**

Employees experience a great deal of ambiguity in the sensemaking process, similar to a double bind environment (Bateson, Jackson et al. 1963). On the one hand, they experience satisfaction with the content and the organization of work (i.e. learning, using skills, perceived autonomy...) but at the same time they have to deal with a highly demanding and boundaryless environment, that they don't seem to be able to control. Three main discourses around the knowledge work intensification process emerge to enact the contradictions that can translate into psychosocial risks: a) individualization and lack of social support; b) ambiguous autonomy and work-life balance; c) job insecurity and insufficient recognition. Let's look at them one at a time.

#### ***(a) Knowledge work intensification, individualization and isolation***

Employees confirm HR's discourse on the importance of personal initiative and autonomy in a very high demanding context. This seems to work as a double-edged sword: promoting learning, development and monetary incentives together with an excessive pressure on the workers. Some of the most used words by the interviewees are *hardship, frenetic pace, tension, information overload, long hours and emergency*. On the other side, the employees question the collaboration discourse that HR highlighted and rather refer extensively to the individualistic workplace environment.

Social support is a well recognized psychosocial factor to protect health (e.g. Johnson, Hall 1988) and the psychodynamics of work consider it as a critical defense system to avoid suffering at work (Dejours 2009, Clot 2009). Together with the risks linked with a too high work intensity the lacking social support needs to be balanced out with the positive factors like intrinsic interest, use of skills and perceived autonomy. As we will see later, the insufficient social support seems partially generated by the knowledge work intensification process.

"[...] Gente muy independiente, necesitas tú mismo, tienes que saber que no vas a tener ayuda, muy poca. Y al final depende mucho de tu jefe saber... si tu jefe es comunicativo y tal, pues te enterarás si las cosas van bien o no; si es poco comunicativo no acabas de enterarte si las cosas van bien o no. Es una empresa tremendamente individualista, en el tipo de organización en la que estoy..." [...] Una cultura muy dura, muy intransigente. Lo que te comentaba antes, es una cultura de deferencia, pero aquello que no sea excelente, pues, se rechaza directamente, entonces claro, es poco humana con las personas. Yo te doy mi opinión, es una cultura muy dura, es una compañía muy dura... [poco humana dices, tienes que estar a tope, muy exigente...] eso es, ..." [M1]

"[...] Entonces, es una empresa que es un poco hostil, porque la gente, al final, cada uno trabaja, no se trabaja el team building, esto de todos en conjunto, no que va, trabajas más solo que la una, tú tienes tus....(Inaudible) y, es duro, es duro. Cuando estás en ese momento de, tú ahí como puedas, que al final siempre conoces a gente ¿no? Te da una pista uno, una pista otro. Hay gente también maja que te ayuda." [M4]

"[...] Sí pero aprendí un montón pero era todo como, era todo para hoy, era todo prioritario. Era como un sinvivir, hay que hacer eso y esto y esto. Y yo la verdad es que no me levantaba de mi sitio, era, entraba a, yo entonces no tenía coche, entraba a las 9 en punto y salía muchas veces a las 12 de la noche, 1, 1 y media, 2" [M4]

The constant pressure for ongoing improvement, agile response and self-regulation imply an ongoing cognitive and emotional effort to adapt to a self-management

environment that emerges as both liberating and subordinating. It is not the direct management supervision that pressurizes and intensifies the employee but the employee him/herself through the personal responsabilization. This opens up for potential possibilities but also silently individualizes and entraps the worker.

*(b) Knowledge work intensification, autonomy and work-life balance*

Concerning their sense of autonomy, the employees state to have *freedom*, as they literally say, only to right away add that they end up involved 24x7.

“Bueno, nunca me ha molestado trabajar y hacer muchas horas, si no, no estaría en una compañía como esta. Me imagino que ya sabrás que es una compañía muy exigente. Te da total libertad ....., pero lo cierto es que, al final, acabas enganchado las 24 horas del día[...]" [H1]

From a critical stand, these discourses of control/autonomy seem to be instrumental to remove the traces of more sophisticated forms of control. The employees' underlying discourse is they have a choice and they end up choosing work. We might argue that autonomy discourses become effective to veil controls of the organization of work, where autonomy is subordinated to quite strict goals, in line with the so-called ‘caged discretion’. The process is ambiguously lived as *voluntary* (with explicit autonomy around the *hows* of the work) but at the same time as *involuntary* (about the implicit *whats* of the work). The pervasive discourses around empowerment, self-management, personal responsibility and choice seem powerful enough to build consent, something that can eventually end up in emotional exhaustion (Serrano, Martín y Crespo, 2013) and cynicism, among others (Costas, Fleming 2009).

“Aquí hay mucha gente, bueno yo he tenido por ejemplo la suerte de, he tenido jefes que te dicen, éste es el objetivo y tú llega como quieras. Entonces, el llegar como quieras tiene una contradicción, ¿no? Porque (inaudible) o tú te organizas y llegas a donde tú quieres pero, mientras tanto el camino, lo vas haciendo tú, con lo cual tienes que buscar los recursos o te mueves o estás muerto” [M4]

When comparing the pressures at the time of the interview with past pressures we find a qualitative confirmation of the knowledge work intensification. Also, as we anticipated above some interviewees explicitly perceive to be having a negative impact in social bonding. Lastly, employees explicitly suggest that the new unregulated and flexible environment shifts the regulation loci: 'you have to decide when to stop', in line with Pedersen's (2008) account to include coping strategies under the self-management umbrella.

“[...] esa presión que existe ahora, casi desmedida, no existía entonces. No, no existía entonces, o sea que yo si creo que ha supuesto un cambio, ¿no? (A peor) A peor por lo que te comentaba antes, incluso las relaciones entre compañeros se están perdiendo” [H1]

“[...] quizá el mundo anglosajón empezó antes pero eso ha ido calando en la competitividad global que tenemos ahora, pues el mundo latino ya le ha llegado y ahora las métricas empiezan a ser, pues mucho más en tiempo real, y eso genera una presión que, unida al teletrabajo, hace que tengas que ser tú el que decidas cuándo paras” [H2]

Lastly, employees also go deeper to explicitly discuss the risks for the sustainability of work. According to the interviewees, dealing with the increased pressure does place everyone very close to their limits. Therefore an employee needs to be in very good shape and has to have the right set of boundaries in place, boundaries to replenish the consumed energy (physical, emotional, spiritual and social) to achieve a sustainable balance.

“Bueno yo creo que sí. Hay una sensación real de que todos, en general, en mi grupo y no quiero hablar de otros porque seguro sería parecido, estamos muy próximos al límite, muy próximos al límite” [H2]

“Éste, el ritmo de trabajo fuerte, el nivel de exigencia alto de “X”, sería inmanejable y no sería mantenible o sostenible en el tiempo si la persona no estuviera en su mejor momento físico y mental [...] y para esa salud física y mental, para esa buena salud física y mental, es crítico el que cada uno tenga sus

momentos estancos, de ocio, de esparcimiento, de disfrute. Porque si no, las cosas no se sujetan en el tiempo” [H1]

"[...] porque es tan importante eso, su desarrollo personal, la estabilidad que te da emocionalmente estar bien en tu casa. Es tan importante para un buen desarrollo profesional que si alguien es capaz de darse cuenta de eso y de aplicarlo en el entorno profesional, sabe que le va a beneficiar. Y, lo que es contraproducente, es que los hombres se queden hasta las 9 de la noche, hasta las 10 de la noche porque saben que finalmente va a acabar en un proceso de separación que les va a suponer un bajón de rendimiento por la crisis enorme que esto supone en su vida personal y profesional." [M3]

This highly demanding environment challenge all type of boundaries and advance the conditions for an invasion of work, an organizational reflection of the colonization of the lifeworld, to use Habermas' (1985) expression. The increased autonomy is accompanied by more elevated, complex and ambiguous demands; the elevated power also becomes heightened subjugation and fragilization in a new network and microphysics of power. A telling account of powerlessness is the fact that employees (see the last verbatim) try to highlight their potential effects on performance and business, to claim for a change in work intensification conditions.

### *(c) Knowledge work intensification, job insecurity and recognition*

More surprising is the feeling of job insecurity linked to the need to prove results on an ongoing basis, since according to the interviewees yesterday achievements are quickly forgotten.

"[...] Luego, es una compañía en donde existe una presión muy grande. No hay histórico. A pesar de que lo que todos conocemos, a pesar de que has visto el paso de las personas y tal, en el fondo te das cuenta de que no hay histórico porque si no, estarías más tranquilo pero ahora la gente se pone nerviosa a veces, cuando hay momentos de crisis, de presión, de finales de año, te pones muy nervioso, porque sabes que te la juegas, estás ahí en el punto de mira." [M4]

The other side of the exhortation for personal responsibility is the acceptance (obligation or willingness) of public/organizational monitoring and validation. While employees feel free to elaborate responses, their performance is continuously and externally evaluated. Self-management bounded by external monitoring and control (Amigot Leache, Martínez 2013). The aspiration for becoming a good employee and to secure material and symbolic rewards is never certain and is put at risk at every and each interaction.

## Discusión

Probably the first result to be underscored is the consistent finding that companies like BRIDGIX, leaders in public rankings linked to best places to work, are not free of psychosocial risks. The major and more salient psychosocial risk is related with what we have called knowledge work intensification: both institutional representatives and employees are ready to highlight the high pressures that cross BRIDGIX back and forth. Interestingly, the high work intensity is not only a risk on its own, but it is also involved in all the psychosocial risks that emerged: 1) a high work intensity is related with an individualistic environment that discourages social support; 2) it is also linked with the surprising feeling of job insecurity, something that connects back with Marx's reserve army of labour. Employees say that the high intensity is related with the performance oriented culture that in turn can promote job insecurity: failing to perform on an ongoing basis (what requires high intensity) can put you in a difficult situation, even if you keep a successful track record; 3) the high intensity and corporate culture linked with empowerment becomes itself a challenge to control job demands and to find the right work-life balance for men and women<sup>15</sup>.

However, BRIDGIX working environment can also be characterized in terms of health promotion factors. The learning/development environment, the internal mobility, the material and symbolic rewards like the recognition from working for a leading and well reputed company and its joint effects for self-esteem, are some of the more important ones. What is the balance out of this environment in the short and the long term? How sustainable is this working environment? These are difficult questions, but according to interviewees' discourses, we could argue that the sustainability of such an environment

---

<sup>15</sup> Since women seem to be more sensitive to the work-life balance risk (in interaction with the wider social culture) it has the additional effect of discouraging gender equality at the top.

is far from easy and it will probably require additional regulations of this boundaryless, limitless or unregulated environment. Interviewees suggest that the intensity would have surpassed recommended limits. There is a need for boundaries and more collective spaces to make the situation sustainable.

An interesting discussion is about the feasibility to set additional boundaries or limits, to promote the use of flexibility or to protect work-life balance, or more generally, the discussion about the scope of available resources. Employees replicate the discourses around them and we can see their discomfort at the workplace linked with the contradictions of self-management, but they still entrap them. They state to have a lot of freedom, but they also feel unable to control intensity or the external performance evaluations, with the final outcome being a feeling of powerlessness concerning too much commitment. Our interpretation here is that the feeling of autonomy and freedom that employees have is not grounded and seems to work more as part of an internalized or normative control. Two main forces seem to be playing here: 1) on the one hand the degree of control/autonomy and its associated flexibility seem to be subordinated to the core components of the organizational culture: performance and the underlying process of management by objectives. Another way to express it, a 'caged discretion': one can simultaneously have a high degree of control regarding the *how* of the work (e.g. methods, order...) while at the same time does not have any control on the goals, the *what* of the work, that frames and scopes that *how*; 2) on the other hand employees perceive they have more control/autonomy than what they are able to deploy. This connects back to Burawoy's manufacturing consent (1979) and the normative controls that employees seem to end up internalizing, in the same fashion that Kunda (1992) found in 'Tech' and that can end up in what Michel (2014) has called self-entrapment.

The results for BRIDGIX can be used to challenge the validity of psychosocial risk models in the increasingly boundaryless knowledge work environments. Our findings point out that classic models dimensions like demands and/or control are no longer clear-cut factors. In the knowledge work environment that increasingly depends on self-management, demands and control/resources are partially internalized and then difficult to assess what additionally question common methods in psychosocial risk assessments like surveys. The question is then not only whether available organizational/personal resources (flexibility, autonomy, development...) are able to compensate/overtake demands, but whether we can find better ways to differentiate the

degree of internalization of demands and controls (i.e. a more precise assessment of the degree of autonomy). This can be relevant for occupational health but can also have wider social and political implications.

## **Conclusiones finales**

Los análisis anteriores sugieren que los entornos organizativos de trabajo del conocimiento más avanzados como BRIDGIX están expuestos a factores que pueden considerarse protectores de la salud junto a otros que pueden considerarse un riesgo. Encontramos evidencia para considerar que el proceso de intensificación del trabajo del conocimiento es un riesgo en sí mismo, pero también porque promueve e influencia otros factores de riesgo psicosocial: apoyo social, control, seguridad, conciliación e igualdad de género, entre otros. Los impactos del proceso de intensificación del trabajo del conocimiento parecen estar ganando terreno cuando se comparan con otros factores, a priori protectores, lo que en balance supondría riesgos para el bienestar del empleado y la sostenibilidad del trabajo.

Un patrón general que emerge del análisis de este entorno es que las exigencias organizativas parecen estar convirtiéndose en sin límites. Mientras tanto, los recursos organizativos "que son factibles de ser usados" parecen tener pocos límites, incluso cuando los entrevistados parecen estar confundidos por fantasías, en línea con la investigación reciente (Ekman 2012, 2013, 2015). Cuando las organizaciones y los empleados enfatizan la flexibilidad y la autonomía, las dos están enmarcadas y limitadas por una cultura organizativa que promueve la alta intensidad y las exigencias sin límite. Una conclusión es que la alta intensidad y las altas exigencias emergen como sin límites, al mismo tiempo que los recursos disponibles o "que son factibles de ser usados" parecen enmarcarse por una mezcla ambivalente de límites implícitos y explícitos.

Las dificultades y contradicciones no proceden sólo de que la retórica de la flexibilidad y la autonomía no terminen "produciendo", sino del hecho que las exigencias y los recursos/control se encuentran parcialmente internalizados y la autoestima de los empleados y sus identidades están muy expuestas en una compleja multiregulación. Una conclusión aquí es que los límites son más límites de fijar porque nuestra autoestima e identidades están en riesgo, algo que puede emerger como un factor de vulnerabilidad

clave en línea con la investigación psicológica dominante sobre la autoestima basada en el rendimiento. Los entrevistados defienden que los límites a enforzar dependen del individuo y que por tanto los empleados deberían saber cuándo parar. Sin embargo, la autoimposición de límites, en línea con las estrategias de afrontamiento que acompañan a la autogestión (Pedersen 2008) pueden ser tan difíciles de ejecutar como decir que no a un proceso que alimenta y asegura la auto-estima y provee de legitimación simbólica, junto con la continúa promesa de recompensas materiales y empleabilidad. Sobre si el individuo es capaz de desarrollar y mantener esos límites a niveles más generales necesita más investigación, pero nuestro caso de estudio sugiere que eso es complicado, en la línea de otra investigación reciente en entornos no regulados (Mellner, Aronsson et al. 2014). Entonces, otra conclusión clave sería que las organizaciones y las estructuras deberían tener un papel más activo en forzar los límites porque los empleados están fuertemente conformados por fuertes fuerzas para asegurar las posiciones materiales y simbólicas. Otra forma de decirlo sería que la intensificación del trabajo del conocimiento y la dificultad de forzar los límites están muy condicionados por la necesidad de asegurar buenas condiciones de empleo y trabajo.

Sin embargo, el debate más relevante es probablemente el que va más allá del nivel organizativo. De la discusión precedente, podríamos concluir que necesitamos adaptar nuestros modelos teóricos y analíticos a los nuevos entornos no regulados, donde ya no está claro lo que debería categorizarse como positivo o negativo en términos de sostenibilidad. ¿Puede este caso usarse para contribuir a la discusión sobre las tendencias sociales en línea con las ideas de Byung-Chul (2012)? Podríamos argumentar que las llamadas economías desarrolladas están experimentando contradicciones similares con consecuencias ambigüas: las Encuestas Europeas de condiciones de trabajo han confirmado un proceso de intensificación del trabajo acompañado de aprendizaje, mayor uso de habilidades, un ambiguo apoyo social y riesgos para la salud en línea con nuestros resultados para el nivel organizativo. Investigación cuantitativa representativa en Canadá señala que los recursos pueden tener interacciones no lineales con las exigencias y que al final podrían convertirse en factores de riesgo para la salud (Schieman 2013). Entonces, la cuestión de si deberíamos abrazar las aproximaciones que promueven un trabajo del conocimiento sin regular es una pregunta abierta, pero de acuerdo con nuestros resultados, que podrían utilizarse

para anticipar tendencias, las tendencias actuales supondrían un riesgo para calidad y la sostenibilidad del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLVIN, M., 2008. New rules of work: exploring the boundaryless job. *The individual in the changing working life*, , pp. 19-45.

ALLVIN, M., 2011. *Work without boundaries : psychological perspectives on the new working life*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

ALONSO, L.E. and FERNÁNDEZ, C.J., 2009. Uso del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria. *Crespo, E-Prieto & C-Serrano, A.(2009).Trabajo, subjetividad y ciudadanía.Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*, , pp. 229-258.

ALVESSON, M. and WILLMOTT, H., 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, **39**(5), pp. 619-644.

ALVESSON, M., 2001. Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations*, **54**(7), pp. 863-886.

AMIGOT LEACHE, P. and MARTÍNEZ, L., 2013. Competency-Based Work Management, Enterprise Model and its Subjective Effects. A View from Critical Social Psychology. *Universitas Psychologica*, **12**(4), pp. 1075-1086.

APPELBAUM, E., 2000. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR press.

ARTHUR, J.B., 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, **37**(3), pp. 670-687.

ARTHUR, M.B. and ROUSSEAU, D.M., 2001. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand.

ASKENAZY, P., DE CONINCK, F. and GOLLAC, M., 2006. *Organisation et intensité du travail*. Octarès.

BAKKER, A.B. and DEMEROUTI, E., 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, **22**(3), pp. 309-328.

BAKKER, A.B., TIMS, M. and DERKS, D., 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations*, **65**(10), pp. 1359-1378.

BATESON, G., JACKSON, D.D., HALEY, J. and WEAKLAND, J.H., 1963. A note on the double bind—1962. *Family process*, **2**(1), pp. 154-161.

BERARDI, F., 2007. *El sabio, el mercader y el guerrero: Del rechazo del trabajo al surgimiento del cognitariado*. Acuarela.

BLOM, V., 2012. Contingent self-esteem, stressors and burnout in working women and men. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, **43**(2), pp. 123-131.

BLOOM, P. and CEDERSTROM, C., 2009. “The sky's the limit”: fantasy in the age of market rationality. *Journal of Organizational Change Management*, **22**(2), pp. 159-180.

BOXALL, P. and MACKY, K., 2009. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, **19**(1), pp. 3-23.

BRAVERMAN, H., 1974. *Labor and Monopoly Capital*.

BUNTING, M., 2004. *Willing slaves: How the overwork culture is ruling our lives*. Harper Perennial.

BURAWOY, M., 1979. *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.

BURCHELL, B., 2009. *Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*. Office for Official Publications of the European Communities.

BURCHELL, B., LADIPO, D. and WILKINSON, F., 2002. *Job insecurity and work intensification*. Routledge.

- BYUNG-CHUL, H., 2012. La sociedad del cansancio. *Barcelona: Herder, .*
- CASTELLS, M., 1996. *The information age: economy, society and culture. Vol. 1, The rise of the network society.* Blackwell Oxford.
- CAZA, A., 2012. Typology of the eight domains of discretion in organizations. *Journal of Management Studies*, **49**(1), pp. 144-177.
- CLOT, Y., 2009. *¿ El trabajo sin seres humanos?: psicología de los entornos de trabajo y de vida.* Modus Laborandi.
- COSTAS, J. and FLEMING, P., 2009. Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, **62**(3), pp. 353-378.
- CRESPO, E. and SERRANO, A., 2011. Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: la psicologización política del trabajo. *Perspectivas recientes y críticas en la Psicología Social actual, Madrid: Biblioteca Nueva, .*
- DANIELS, K. and JONGE, J., 2010. Match making and match breaking: The nature of match within and around job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **83**(1), pp. 1-16.
- DE JONGE, J. and DORMANN, C., 2006. Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, **91**(6), pp. 1359.
- DECI, E.L. and RYAN, R.M., 2000. The " what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, **11**(4), pp. 227-268.
- DEJOURS, C., 2009. *Trabajo y sufrimiento: cuando la injusticia se hace banal.* Modus Laborandi.
- DOCHERTY, P., FORSLIN, J. and SHANI, A.B., 2002. *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice.* Psychology Press.
- EKMAN, S., 2015. Win-win imageries in a soap bubble world: Personhood and norms in extreme work. *Organization*, **22**(4), pp. 588-605.

- EKMAN, S., 2013. Fantasies about work as limitless potential—how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition. *Human Relations*, **66**(9), pp. 1159-1181.
- EKMAN, S., 2012. Work as Limitless Potential—how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition. *Human Relations*, .
- EUROPEAN COMMISSION, E., 2012. *Health and Safety at Work in Europe (1999-2007): A Statistical Portrait*. Dictus Publishing.
- FLEMING, P. and STURDY, A., 2009. “Just be yourself!”: Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, **31**(6), pp. 569-583.
- FOUCAULT, M., 1982. The subject and power. *Critical inquiry*, **8**(4), pp. 777-795.
- GASCOIGNE, C., PARRY, E. and BUCHANAN, D., 2015. Extreme work, gendered work? How extreme jobs and the discourse of ‘personal choice’ perpetuate gender inequality. *Organization*, **22**(4), pp. 457-475.
- GRANTER, E., MCCANN, L. and BOYLE, M., 2015. Extreme work/normal work: Intensification, storytelling and hypermediation in the (re) construction of ‘the New Normal’. *Organization*, **22**(4), pp. 443-456.
- GREEN, F., 2006. *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton Univ Press.
- GREEN, F., 2004. Why has work effort become more intense? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, **43**(4), pp. 709-741.
- GREEN, F., 2004. Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well-Being at Work. *Eastern Economic Journal*, **30**(4), pp. 615-625.
- GREEN, F. and MOSTAFA, T., 2012. *Trends in job quality in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- GREENAN, N., KALUGINA, E. and WALKOWIAK, E., 2012. Has the Quality of Work Improved in the EU-15 between 1995 and 2005? .

HABERMAS, J., 1985. The theory of communicative action, Volume 2: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason.

HALLSTEN, L., JOSEPHSON, M. and TORGÉN, M., 2005. *Performance-based self-esteem: A driving force in burnout processes and its assessment.*

HUMLE, D.M., 2014. The Ambiguity of work: Work practice stories of meaningful and demanding consultancy work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, **4**(1), pp. 119.

HUSELID, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, **38**(3), pp. 635-672.

JOHNSON, J.V. and HALL, E.M., 1988. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, **78**(10), pp. 1336-1342.

KARASEK, R. and THEORELL, T., 1990. *Healthy work.* Basic Books New York.

KARREMAN, D. and ALVESSON, M., 2004. Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, **11**(1), pp. 149.

KUNDA, G., 1992. *Engineering culture: Control and communication in a high-tech corporation.* Philadelphia: Temple University Press.

LAZZARATO, M. and NEGRI, A., 2001. Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad. *Río de Janeiro: DP&A Editora*, .

LOPDRUP-HJORTH, T., GUDMAND-HØYER, M., BRAMMING, P. and PEDERSEN, M., 2011. Governing work through self-management. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, **11**(2), pp. 97-104.

MELLNER, C., ARONSSON, G. and KECKLUND, G., 2014. Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, **4**(4), pp. 7.

MICHEL, A., 2014. Participation and Self-Entrapment A 12-Year Ethnography of Wall Street Participation Practices' Diffusion and Evolving Consequences. *The Sociological Quarterly*, **55**(3), pp. 514-536.

MICHEL, A., 2012. Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly*, , pp. 0001839212437519.

PEDERSEN, M., 2008. Tune in, break down, and reboot—new machines for coping with the stress of commitment. *Culture and Organization*, **14**(2), pp. 171-185.

PÉREZ-ZAPATA, Ó, 2015. *Trabajo sin límites, salud insostenible: la intensificación del trabajo del conocimiento*, Universidad Complutense de Madrid.

PEREZ-ZAPATA, O., ALVAREZ-HERNANDEZ, G., CASTAÑO-COLLADO, C. and LAHERA-SANCHEZ, A., 2015. Sostenibilidad y calidad del trabajo en riesgo: la intensificación del trabajo del conocimiento. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, (116), pp. 175-214.

SCHAUFELI, W.B. and TARIS, T.W., 2014. A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*. Springer, pp. 43-68.

SCHIEMAN, S., WHITESTONE, Y.K. and VAN GUNDY, K., 2006. The nature of work and the stress of higher status. *Journal of health and social behavior*, **47**(3), pp. 242-257.

SCHIEMAN, S., 2013. Job-related resources and the pressures of working life. *Social science research*, **42**(2), pp. 271-282.

SCHIEMAN, S. and REID, S., 2009. Job authority and health: Unraveling the competing suppression and explanatory influences. *Social science & medicine*, **69**(11), pp. 1616-1624.

SCHMIDT, K., NEUBACH, B. and HEUER, H., 2007. Self-control demands, cognitive control deficits, and burnout. *Work & Stress*, **21**(2), pp. 142-154.

SENNETT, R., 2000. The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism.

SERRANO , A., MARTIN, M.P. and CRESPO, E. , 2013. La regulación paradójica del trabajo y el gobierno de las voluntades. In B. TEJERNIA, B. and B. CAVIA, (eds) Lo que la precariedad nos enseña de la sociedad. Diálogos franco-españoles. Tirant lo Blanch.

SIEGRIST, J., 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, **1**(1), pp. 27-41.

THÉBAUD-MONY, A., DAVEZIES, P., VOGEL, L. and VOLKOFF, S., 2015. Les risques du travail.

TOVAR, F. and REVILLA, J., 2009. An alternative view of competence-based Management. *Emerging Systems of work and welfare*. Bruselas: Peter Lang, .

VAN DEN BROECK, A., DE CUYPER, N., DE WITTE, H. and VANSTEENKISTE, M., 2010. Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European journal of work and organizational psychology*, **19**(6), pp. 735-759.

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