



Reis. Revista Española de  
Investigaciones Sociológicas

ISSN: 0210-5233

[consejo.editorial@cis.es](mailto:consejo.editorial@cis.es)

Centro de Investigaciones Sociológicas  
España

Valenzuela, Hugo; Reygadas, Luis; Cruces, Francisco  
Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas  
españolas

Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 150, abril-junio, 2015, pp.  
191-208

Centro de Investigaciones Sociológicas  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99743654009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# *Mi trabajo es mi vida.* La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas

*My Job is my Life. Overlap between Life and Work in Spanish Companies*

**Hugo Valenzuela, Luis Reygadas y Francisco Cruces**

## Palabras clave

- Actitud en el trabajo
- Cambio organizativo
- Etnografía
- Satisfacción en el trabajo
- Tiempo de trabajo
- Vida cotidiana

## Key words

- Job Attitude
- Organizational Change
- Ethnography
- Job Satisfaction
- Working Time
- Daily Life

## Resumen

En base a 20 etnografías realizadas en empresas españolas, este texto analiza formas emergentes de imbricación entre los mundos del trabajo y la vida. Si a partir de la Revolución Industrial se da una tendencia a la autonomía del proceso de trabajo con respecto a los entornos vitales de los trabajadores, actualmente se observa una tendencia inversa en ciertas empresas. Esta rearticulación se produce en varios sentidos: a) en el desvanecimiento de la frontera que separa el trabajo de la vida cotidiana; b) en la reinserción de dimensiones afectivas en los procesos laborales; c) en el fomento de la reciprocidad y la sociabilidad en el ámbito económico; y d) en la producción de experiencias significativas en el trabajo. ¿Nos hallamos ante una reconciliación emancipadora de la vida y el trabajo? O, por el contrario, ¿se trata de una colonización del mundo de la vida por el mundo productivo? Proponemos explorar una tercera vía de análisis, la de la modernidad reflexiva.

## Abstract

This paper analyses emerging forms in which life and work are interwoven, based on 20 ethnographic studies conducted in enterprises in Spain. Whereas after the Industrial Revolution work processes tended to be autonomous from the living environments of production agents, in recent decades a trend in the opposite direction has been observed in some companies. This re-articulation takes place at several levels: a) through the blurring of the boundaries that separate work and everyday life, b) through the reintegration of affective dimensions into work processes, c) in promoting reciprocity and sociability in the economic sphere and d) in the production of meaningful experiences at work. Are we witnessing an emancipating balance between life and work? Or, on the contrary, is private life being colonized by the sphere of production? In this paper we seek to explore a third form of analysis, that of reflexive modernity.

## Cómo citar

Valenzuela, Hugo; Reygadas, Luis y Cruces, Francisco (2015). «*Mi trabajo es mi vida.* La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150: 191-210. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.191>)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es> y <http://reis.metapress.com>

**Hugo Valenzuela:** Universidad Autónoma de Barcelona | [hugo.valenzuela@uab.es](mailto:hugo.valenzuela@uab.es)

**Luis Reygadas:** Universidad Autónoma Metropolitana (México) | [lrrg@xanum.uam.mx](mailto:lrrg@xanum.uam.mx)

**Francisco Cruces:** Universidad Nacional de Educación a Distancia | [fcruces@fsof.uned.es](mailto:fcruces@fsof.uned.es)

## RECOMPONRIENDO LAS RELACIONES ENTRE VIDA Y TRABAJO<sup>1</sup>

La preocupación por la fractura entre las esferas de la vida y el trabajo es tan antigua como la Revolución Industrial misma. En 1815 Robert Owen postuló que el genuino interés por los trabajadores (a los que denomina *máquinas vitales*) redundaba en un incremento del beneficio empresarial (Donnachie, 2000). Similar preocupación se halla en Marx, cuando aborda el carácter alienante del trabajo industrial; o en Durkheim, cuando advierte la erosión de los lazos sociales causada por la moderna división del trabajo.

A principios del siglo XX la distancia entre el trabajo y la vida familiar se agudiza visiblemente. El taylorismo incrementó notablemente la productividad, llevando al extremo la descomposición de tareas (Coriat, 1991). El rígido sistema de *tiempos y movimientos* se tradujo en un trabajo rutinario y carente de sentido para el obrero. El fordismo, posteriormente, exacerbó la tendencia deshumanizadora del trabajo, dado que el operario, condenado a realizar repetitivamente movimientos simples, vio aniquilada toda vía de creatividad y potenciación de sus capacidades. El brazo y la mente se disociaron radicalmente y, con esta escisión, también se distanciaron el trabajo y la vida cotidiana. Esta tendencia no varió siquiera con el auge económico de posguerra, cuando las duras condiciones del trabajador trataron de paliarse con aumentos de salario y otros incentivos laborales. En este contexto, las organi-

zaciones preocupadas por mejorar el clima laboral eran la excepción.

A finales del siglo XX se produjo un giro significativo hacia una conciliación de ambas esferas, animada por varios factores interconectados. Primero, debido a la crisis del paradigma fordista, que empieza a mostrarse excesivamente rígido en el contexto de un mercado mundial cada vez más competitivo y centrado en la calidad y la diversificación (Boyer, 1991). Segundo, debido a la creciente incorporación de la mujer al empleo y los consiguientes desafíos a la conciliación entre la esfera doméstica y laboral (Pleck, Staines y Lang, 1980; Hochschild, 1997, 2012). Tercero, porque en la naciente *economía del conocimiento* (Machlup, 1962; Drucker, 1968) empieza a evidenciarse que los procesos de creación e innovación, como recursos estratégicos, requieren de una reconfiguración de los modelos productivos y de ambientes de trabajo flexibles, comunicativos y experimentales en los que los trabajadores *se sientan como en casa* para poder expresar su subjetividad (Lloveras *et al.*, 2009). Para crear valor, las cadenas de colaboración entre consumidores, usuarios y trabajadores, los sistemas expertos que fusionan lo humano y lo tecnológico (Cruces *et al.*, 2002; Latour, 2008), y la información sobre los mundos cotidianos de las nuevas generaciones de consumidores constituyen campos estratégicos.

A partir de 1960, la centralidad del conocimiento en el proceso productivo marca una profunda transición desde una sociedad basada en ocupaciones predeterminadas a otra basada en la elección ocupacional (Drucker, 1968)<sup>2</sup>. A principios de este siglo, y contrariamente al proceso industrial, el *cerebro* y las relaciones sociales adquieren un papel más relevante que la máquina (Bell, 1973: 20; Overell, 2008: 28; Castells, 1996:

<sup>1</sup> Para una etnografía colectiva de las 20 empresas véase Reygadas, Luís; Francisco Cruces, Hugo Valenzuela *et al.* (2012). Estamos en deuda con los colegas que colaboraron en esa obra (Humberto Matas, Nancy A. Konvalinka, Irene Estrada, Diego Herranz, Sandra Fernández, Montserrat Cañedo y Carlos Montes), así como con las 20 organizaciones que nos abrieron sus puertas para realizar el estudio. La investigación formó parte del programa *Sectores de la Nueva Economía 20+20* de la Escuela de Organización Industrial (EOI), así como de los proyectos CSO2009-10780 y CSO2012-33949 del Plan Nacional de I+D+i del MINECO.

<sup>2</sup> Como lo expresa Clifton, si en la era industrial «la gente busca trabajo», en la sociedad post-industrial «los trabajos buscan a la gente» (2008: 63).

476). Por una parte, la ubicuidad tecnológica incrementa la necesidad de trabajadores cualificados capaces de aplicar su saber reflexivo, creativo y tácito al proceso de creación de valor. Por otra, la conexión entre tecnologías de la información, trabajo cooperativo y capital social pone de manifiesto una revalorización de la dimensión humana en los procesos productivos (Lin, 2002; Benkler, 2006; Botsman y Rogers, 2010; Girard, 2009; Leadbeater, 2008; Tapscott y Williams, 2009).

Este conjunto de transformaciones promueve que, para ciertos sectores de actividad, el trabajo se convierta en una parte consustancial del proyecto personal (Overell, 2008: 31). Este *trabajo significativo* es producto de la extensión de la formación académica y profesional (Martin, 2000), así como de la búsqueda de motivaciones post o extramaterialistas más allá de la maximización de los ingresos. Estas motivaciones (autorrealización, reconocimiento y expresión de la subjetividad), junto a la creciente relevancia de disposiciones y habilidades empáticas, emocionales y sociales (Pine y Gilmore, 1999; Scace, 2002: 86-87), confieren al trabajo una novedosa centralidad en la construcción de la identidad del individuo moderno, que a su vez influye de modo profundo en el balance entre los mundos del trabajo y la vida.

## ¿ENRIQUECIMIENTO VITAL DEL TRABAJO O COLONIZACIÓN DEL MUNDO DE LA VIDA?

A pesar de un relativo consenso sobre la difuminación de esas fronteras, existen discrepancias sobre su alcance y consecuencias. Hallamos a este respecto tres amplias interpretaciones: a) la del enriquecimiento vital del trabajo; b) la de la colonización del mundo de la vida por el mundo del trabajo y c) la de las contradicciones inherentes a las subjetividades laborales en la modernización reflexiva. Pasemos a analizarlas con más detalle.

Muchos agentes relacionados con la economía del conocimiento celebran la erosión de las viejas barreras entre vida y trabajo y mantienen un discurso normativo sobre las virtudes de un tipo de trabajo que posibilita mayor significado, interés, libertad e igualdad (Scace, 2002). Richard Florida (2010) y su *clase creativa* sería un claro exponente de la tesis del enriquecimiento vital del trabajo. Para Florida la difuminación de la frontera entre vida y trabajo posibilita que los trabajadores desplieguen su ingenio en una actividad significativa y, por lo tanto, se hace prescindible el modelo de gestión tradicional, vertical y jerárquico, a favor de la autodisciplina y la presión de los pares. Ejemplos clásicos de estas nuevas realidades laborales son empresas punteras como Google o Apple (Girard, 2009; Hamel, 2007).

Con frecuencia este enriquecimiento vital del trabajo se atribuye a las nuevas tecnologías. Se afirma que los ordenadores e Internet, a diferencia de la antigua línea de ensamblaje, favorecen el trabajo colaborativo y la circulación de información (Benkler, 2003, 2011). Esta nueva cultura laboral, lúdica y desenfadada, se asocia con la contracultura y la ética *hacker* (Brooks, 2000; Turner, 2006; Himmanen, 2002) y, aunque no excluye el trabajo duro, se aleja de la ética protestante por la cual el trabajo se consideraba una obligación carente de placer. Al contrario, un trabajo apasionante y divertido se traduce en largas jornadas que trascienden el horario y el espacio de oficina, extendiéndose sobre el tiempo libre, las vacaciones y los fines de semana. Sería ese «tipo de trabajo que me mantiene pegado al ordenador hasta altas horas de la madrugada, sin que apenas me dé cuenta que ha pasado la hora de irse a dormir» (Florida, 2010: 146).

Una segunda perspectiva señala, por el contrario, que lo que presenciamos es un proceso de colonización de la vida cotidiana por parte del trabajo. El trabajo cognitivo seguiría siendo, fundamentalmente, una actividad subordinada a la lógica extractiva del

capitalismo: estresante, sometida a vigilancia y alienante, a pesar de que sean los mismos trabajadores, o sus pares, quienes garanticen la intensidad de la actividad productiva (Ross, 2003). Bajo esta perspectiva, los frutos del ingenio (la información, la creatividad y las ideas producidas dentro y fuera de la jornada laboral), como el tiempo libre o las emociones de los trabajadores, son reapropiados por empresas que facturan enormes beneficios (Fumagalli, 2010). La empresa acaba definiendo la vida del trabajador y desdibujando la diferencia entre la creatividad laboral y personal (Ross, 2003). En este contexto, solo una minoría tiene margen para decidir el ritmo y la forma de su trabajo, puesto que la mayoría está sometida a presiones, plazos de entrega exigentes e inestabilidad (Ross, 2003: 79). El empleado, para paliar esta incertidumbre, opta por incrementar su visibilidad extendiendo su jornada (Scace, 2002: 110) y por someterse a estresantes procesos de aprendizaje constante (Benner, 2002: 203).

En un análisis sobre los mandos intermedios de empresas norteamericanas, Jill Fraser (2002) muestra cómo los trabajadores de «cuello blanco» han visto reducido su tiempo libre, en buena parte debido a las computadoras personales, los teléfonos móviles o los *beepers*; cómo se ha exacerbado el estrés a través de una vigilancia al estilo *Big Brother* ejercida mediante el monitoreo de sus llamadas telefónicas, su correo electrónico o sus computadoras; y cómo ha mermado la privacidad al establecer oficinas con cubículos abiertos. Por esas razones, Fraser (2002) no vacila en calificar a estas corporaciones de *white collar sweatshops*. Los *call centers* y los programadores del software abonan esta tesis. Muchos de sus empleados realizan tareas no manuales, pero tan rutinarias y repetitivas que no ofrecen reto intelectual alguno (Bain y Taylor, 2000; Castillo, 2007; Cousin, 2002; Moss, Salzman y Tilly, 2008; Micheli, 2007). Las consecuencias de externalizar ese trabajo menos creativo han contribuido

a la aparición de una forma de *fordismo cognitivo periférico* (MacCall, 2001: xi) y a la emergencia de una nueva *infraclase* (Hodgson, 1999) notablemente feminizada y *etnificada* (Robinson, 2003; Morini, 2007). En este contexto, hallamos por ejemplo a adolescentes chinos pegados a sus pantallas testeando videojuegos en turnos rotativos de 12 horas durante 7 días a la semana (que a su vez subcontratan informalmente a otros menores para que superen los primeros niveles de dificultad) (Barboza, 2005, en Toscano, 2007: 10); o a jóvenes secretarías en Barbados que realizan a destajo tareas ofimáticas bajo un incesante monitoreo del número de pulsaciones mecanográficas por las cuales se estipula su salario (Salzinger, 2003).

Incluso en el trabajo más creativo, se aduce, se ha internalizado la vigilancia que antaño ejercían patrones y supervisores. Se trata de un control normativo, intrínseco o «blando», pero control al fin y al cabo (Kunda, 1992; Florida, 2010). Las empresas proyectan una seductora ética de la persona, una versión de las *tecnologías del yo* mediante un *management* personal y políticas del cuerpo que reflejan la internalización de la lógica capitalista (Rose, 1999; Donzelot, 1991, en Rowan, 2010: 69). Este fenómeno es propio del paso de sociedades disciplinarias a sociedades de control, en las que adquieren mayor relevancia los dispositivos de vigilancia abiertos, continuos, en las que el panóptico es interiorizado por los sujetos (Deleuze, 2005). Mediante la autogestión, el empleado deviene su propio patrón, quizás el más exigente, que se autoimpone control laboral tanto en su casa como en su tiempo libre, descuidando su vida personal y familiar (McGuigan, 2009) y dando lugar a problemas de salud, abuso de sustancias nocivas, colapso mental o suicidio (Kunda, 1992). Mediante estos procesos presenciamos, en palabras de Lukács, la colonización empresarial del último bastión de la personalidad: los sentimientos e ideas del trabajador (en Sievers, 1994: 4), dando lugar a empleados

**TABLA 1.** *Empresas analizadas y rasgos fundamentales*

| Organización                             | Actividad                                      | Lugar     | Tamaño  | Clave  |
|--|--|-----------|---------|--|
| Designit Madrid                          | Consultoría, diseño e innovación               | Madrid    | Mediana | Sofisticado sistema de aprendizaje interno.  |
| <i>CuldeSac</i>                          | Diseño   | Valencia  | Mediana | Polinización cruzada del conocimiento, creación comunitaria.                               |
| <i>The Hub Madrid</i>                    | Innovación social                              | Madrid    | Mediana | Recreación de «ambientes» en torno a ideas de bienestar.                                   |
| <i>Vizzuality</i>                        | Consultoría informática                        | Madrid    | Mediana | Producen la esfera visual como conocimiento comunicable a otros.                           |
| <i>Agencia de Arquitectura ELII</i>      | Arquitectura                                   | Madrid    | Micro   | Reformulación (postdemiúrgica) del rol del arquitecto.                                     |
| <i>Investic</i>                          | Desarrollo de software libre                   | Pamplona  | Pequeña | Relación simbiótica con redes abiertas, conjuga trabajo y amistad.                         |
| CC60                                     | Arquitectura                                   | Madrid    | Pequeña | Flexibilidad y adaptación al desarrollo personal.  |
| <i>peSeta</i>                            | Diseño   | Madrid    | Pequeña | Satisfacción artesana y significación de lo producido.                                     |
| <i>Funky Projects</i>                    | Consultoría e innovación                       | Bilbao    | Pequeña | Agitación para la innovación centrada en las personas.                                     |
| <i>Conexiones improbables</i>            | Vinculan empresas, artes y humanidades         | Bilbao    | Micro   | Imaginación narrativa: relatos que convocan a actores dispares bajo condiciones inciertas. |
| <i>e-cultura</i>                         | Intervención cultural para el desarrollo local | Mérida    | Mediana | Holismo, círculos virtuosos de satisfacción-productividad.                                 |
| <i>Monvinic</i>                          | Restauración y vinicoteca                      | Barcelona | Mediana | Pasión y experiencia como nexo entre proveedores y clientes.                               |
| <i>Aceite Las Valdesas</i>               | Producción de aceite de oliva                  | Córdoba   | Mediana | Trazabilidad y empoderamiento de productores y consumidores.                               |
| <i>Milhullosa</i>                        | Deshidratación de productos agrícolas.         | Lugo      | Pequeña | Control ecológico, experimental y artesanal del proceso agrícola.                          |
| <i>Terra Madre</i>                       | Distribución de alimentos ecológicos           | Madrid    | Pequeña | Trabajo reflexivo y creación de nuevos tipos de relación entre productores y consumidores. |
| <i>Espinoso Rural</i>                    | Turismo alternativo                            | León      | Pequeña | Proyecto identitario y sostenibilidad local.   |
| <i>Comunitae</i>                         | Financiamiento                                 | Madrid    | Pequeña | Desintermediación: liberalizar decisiones de préstamo.                                     |
| <i>Verkami</i>                           | Crowdfunding                                   | Barcelona | Pequeña | Micromecenazgo y reciprocidad artística.   |
| <i>Aula Coeducativa</i>                  | Educación lúdica                               | Cáceres   | Micro   | Ludoteca y redes comunitarias.   |
| <i>Instituto Madrileño de Fertilidad</i> | Centro de reproducción asistida                | Madrid    | Mediana | Humanización en el tratamiento médico.   |

«emocional y físicamente lisiados porque dan demasiado en sus puestos de trabajo» (Fraser, 2002: 158).

Una tercera perspectiva considera que los cambios contemporáneos en las fronteras del trabajo y la vida expresan las contradicciones propias de la modernización reflexiva (Bauman, 2005; Giddens, Beck y Lash, 1994; Beck, Bonss y Lau, 2003). En esa medida, no serían *per se* positivos ni negativos; responden de manera ambivalente a un proceso de modernización que conduce al cuestionamiento crítico de algunos de sus fundamentos e instituciones originales (como la familia tradicional, las organizaciones burocráticas o los sindicatos). Por un lado, los sujetos son invitados a elegir y prefigurar su destino al margen de los constreñimientos heredados de clase, género o etnicidad (Beck, 1992: 135; Charles y Harris, 2007: 278). Un buen ejemplo sería el de la «familia negociada» en la que los roles y las tareas domésticas se revisan cotidianamente (Beck y Beck-Gernsheim, 2002: xxii). Sin embargo, al mismo tiempo, esta creciente autonomía del individuo conlleva una mayor vulnerabilidad y dependencia institucional.

Hasta recientemente los mundos del trabajo y de la vida quedaban definidos por su contrario: el mundo de la vida solía ser todo aquello que quedaba fuera de los espacios y tiempos propios del trabajo. Hoy en día la misma dualidad trabajo/vida se ve sacudida por los procesos de individuación y universalización tardo-modernos. Por una parte, las nuevas tecnologías y el trabajo flexible posibilitan extender las fronteras del tiempo y el espacio en el trabajo asalariado, permitiendo potencialmente a más gente —en especial a aquellos con responsabilidades de cuidado— liderar una reducción de la desigualdad de género (Reynolds, 2005: 1313). De acuerdo con Reeves (2000), a menudo son los trabajadores los que *eligen* ejercer una labor interesante en lugar de ver «programas basura» en televisión, realizar tareas domésticas o cuidar de los niños (en Pe-

rrons, 2003: 70). Aquellos empleados comprometidos que desarrollan su trabajo en contextos amables, a pesar de extender su jornada, no solo tienden a percibir positivamente las políticas de conciliación de la esfera laboral y doméstica de sus empresas (Berg *et al.*, 2003; Perrons, 2003: 81-82), sino que presentan mejor salud física y psicológica que otros trabajadores (Mirowsky y Ross, 2007). Sin embargo, al mismo tiempo surgen procesos preocupantes, como el estrés, jornadas excesivas o la expropiación de valores cognitivos y emocionales. Según Castells, «nunca antes fue el trabajo tan central en el proceso de creación de valor. Pero nunca fueron los trabajadores, a pesar de sus destrezas, más vulnerables a la organización al convertirse en individuos insertos en redes flexibles cuyo paradero es incierto incluso para la red misma» (1996: 278-279). El mundo del trabajo se expone a mayores riesgos, estrés (Beck y Beck-Gernsheim, 2002; McGuigan, 1999, 2009), velocidad y cambio (Thrift, 2000). Según Sennet, el mantra del capitalismo tardío —*nada a largo plazo*— acaba corroyendo la confianza, la lealtad y el compromiso propio de la empresa tradicional. Llevado al plano doméstico, se cuestiona, ¿cómo es posible proteger las relaciones familiares para que no sucumban a los comportamientos a corto plazo, al pensamiento inmediato y a la ausencia de lealtad y compromiso propios del moderno puesto de trabajo? (Sennett, 1988: 25).

En definitiva, la creciente permeabilidad entre las esferas del trabajo y de la vida, en comparación con la era industrial (Walkerdine, 2006; Castillo, 2007), genera nuevas ambivalencias. Nippert-Eng (1996a, 1996b), retomando la aproximación simbólica de Mary Douglas y su dualidad pureza/contaminación, muestra cómo las categorías aparentemente estables de «hogar» y «trabajo» responden a construcciones artificiales surgidas de decisiones cotidianas. Mientras que en el trabajo industrial una esfera definía a su contraria (empresa/hogar, trabajo/ocio, etc.) y

los artefactos propios de cada esfera estaban claramente establecidos —desde el uniforme, las tecnologías empleadas, el espacio de trabajo o los horarios—, en el trabajo significativo se intercambian y se con(funden) continuamente. Ahora bien, mientras menos exclusivas son las categorías, menos «desorden» (contaminación, conflicto) genera la mezcla de artefactos propios del hogar o del trabajo (1996: 580).

¿Qué contradicciones y retos, y para quién, generan estas rearticulaciones? ¿Cómo se resuelven? Nuestro objetivo es explorar esas cuestiones a la luz de datos etnográficos de veinte empresas y retomando los planteamientos teóricos propios de los sociólogos de la modernidad reflexiva. Consideramos que esta tercera vía resulta más prudente, pero también más fructífera, que el optimismo del «enriquecimiento del trabajo» o el pesimismo de la «colonización de la vida».

## **METODOLOGÍA. EXPERIENCIAS RECIENTES EN EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Durante los años 2011 y 2012 un equipo de diez antropólogos/as desarrolló un proyecto con el objetivo de analizar etnográficamente estos procesos (Reygadas *et al.*, 2012). La muestra incluyó una selección de 20 PYMES españolas en base a uno o varios de los siguientes criterios:

1. Reclutamiento de profesionales que incorporen los mundos vitales al proceso de generación de valor (artistas, diseñadores, antropólogos, filósofos, etc.).
2. Desarrollo de procesos de mejora en las relaciones laborales internas (horizontalidad, métodos participativos, trabajo en equipo, etc.).
3. Potenciación del capital social (redes entre trabajadores, usuarios, clientes, etc.) para generar entornos colaborativos.

4. Sensibilidad por los mundos vitales de los trabajadores en la adecuación o el diseño del producto, los espacios, la tecnología o los procesos de trabajo.
5. Fomento de la autonomía, la responsabilidad y la libertad en el ejercicio laboral.

La Tabla 1 resume las características principales de las empresas estudiadas, incluyendo una descripción sucinta de alguno de sus rasgos e idiosincrasias claves.

Las empresas se inscriben en el sector de la economía del conocimiento, diseño, cultura, formas alternativas de consumo o financiación, y cuidados o servicios personales. En la selección existe un sesgo hacia empresas pequeñas, del sector de los servicios avanzados (consultoría, innovación y tecnología) y hacia empresas de reciente creación en las que se percibe la influencia de modelos de vanguardia como IDEO, Apple o Google. A pesar de que no hay un consenso general sobre su definición exacta, podríamos afirmar que estas empresas se amparan bajo el paraguas de la Nueva Economía (Perrons *et al.*, 2005).

Tras seleccionar la muestra se realizó un primer contacto con las empresas a fin de explicitar la naturaleza de la investigación y sus objetivos. Esto permitió sustituir algunas empresas que no se ajustaban a los criterios de la muestra y minimizar las limitaciones en el acceso a los trabajadores y a sus espacios de trabajo. El muestreo de los individuos entrevistados priorizó la diversidad en términos de sexo, edad, antigüedad, rango y experiencia. En la mayoría de las empresas pequeñas fue posible observar y entrevistar a todos los sujetos que trabajaban en las empresas.

Teniendo en cuenta que se trata de una investigación prospectiva, los datos proceden de la observación participante efectuada en las empresas (por uno o dos etnógrafos/as al menos durante tres jornadas laborales); de datos secundarios (informes de RRHH,

estadística, plan de empresa, balances...); y de un total de 67 entrevistas en profundidad con fundadores, empleados, responsables de RRHH y técnicos. Los etnógrafos acompañaron a los trabajadores en sus tareas laborales cotidianas dando prioridad a la diversidad de perspectivas (empleados de distinto rango, técnicos, becarios, fundadores de las empresas, etc.). En el lugar de trabajo se tuvo acceso a reuniones formales (de grupo, con clientes...), seminarios, entrevistas de trabajo; se observaron (de modo no intrusivo) tareas laborales cotidianas y extraordinarias (procesos de creación, eventos, visita de clientes), se mantuvieron conversaciones informales con usuarios, trabajadores (de distinto rango) y fundadores. La investigación no pudo analizar el ámbito doméstico de los sujetos —este es el sesgo que suele ser habitual en los análisis del balance entre el trabajo y el hogar (Perrons, 2003; Hoshchild, 2012)—. Sin embargo, los etnógrafos/as realizaron también observación participante en espacios informales (bares, reuniones, restaurantes, etc.) y la dimensión doméstica se exploró en las entrevistas. Los investigadores han mantenido posteriormente el contacto con miembros de algunas de esas empresas y se han abordado durante 2012 y 2013 cuestiones más específicas relacionadas con los mundos del trabajo y la vida.

## DIFUMINACIÓN DE FRONTERAS ESPACIALES, TEMPORALES Y EMOCIONALES

Actualmente son muchas las personas que experimentan una creciente disolución de las fronteras entre el tiempo laboral y el no laboral, entre la casa y el trabajo, entre los hobbies y las obligaciones, entre la identidad profesional y otros roles. Se da una reimpregnación entre tales ámbitos que comienza por la organización misma de los espacios, muy alejados de las fábricas y oficinas de la era industrial. Ahora son diáfanos, amables y lúdicos. Favorecen la comunicación e invitan a

quedarse. A menudo da la sensación de que ahí «no se trabaja mucho», pero se está fomentando una interacción cara a cara constante para resolver problemas y generar nuevas ideas (Scace, 2002: 88). Una trabajadora de Designit señalaba, precisamente: «Recién llegada, decía: “Pero aquí no se trabaja, todo el mundo está divirtiéndose, con el chat ahí puesto, perdiendo el tiempo...”». The Hub Madrid, por ejemplo, opera en un *loft* en el que hallamos un tubo similar al de las estaciones de bomberos y taquillas creadas con cajas de fruta que recuerdan una guardería. La cocina ocupa el centro espacial y simbólico. Se diseñó así para estimular la convivencia, para compartir y para hacer que la gente se sintiese como en casa. Semanalmente elaboran una *sexy salad*, mezclando los ingredientes que lleva cada comensal. Se establece así una articulación novedosa entre la economía postindustrial, basada en la flexibilidad espacial, y la atención al espacio físico concreto, al ambiente propio de las nuevas formas de organizarse.

En *CuldeSac* todos trabajan en una gran sala diáfana en la que se encuentran, dispersos, todo tipo de estímulos creativos: una guitarra, pizarras rojas, bocetos de prototipos dibujados a carbón, etc. La pequeña cocina, como en otras empresas analizadas (Funky Projects), también desempeña aquí un papel central. Desayunan y almuerzan juntos. Existe un esfuerzo expreso por conservar esta práctica, para lo cual van rotando los responsables de hacer la compra, cocinar y poner la mesa. Esta costumbre es fundamental para integrar tanto al equipo de trabajo como a los clientes, invitados con frecuencia a comer en la empresa como una manera de iniciar una relación de negocios más relajada. Durante esas comidas, se anima a estos (a menudo gerentes o representantes de corporaciones) a que se deshagan el nudo de la corbata en un ambiente amigable y *familiar*. La comensalidad cobra aquí su sentido antropológico más profundo: *comensalium*, un ritual de comunión en torno al *hecho social total* de com-

partir la mesa, constituyendo la sustancia misma de las relaciones de parentesco (Mauss, 1966; véase también Carsten, 1997). No en vano el denominado *art of hosting* (o arte del buen anfitrión), basado en modelos de cuidado tradicionales, es una forma efectiva empleada por algunas empresas de contrarrestar el estrés derivado de procesos intensivos de innovación.

En la Agencia de Arquitectura ELII el despacho es, de facto, un espacio para-doméstico que se conecta mediante pasillos al hogar de uno de los socios. En CuldeSacTM, anexo al hangar que hace las veces de oficina, se halla un piso amueblado para albergar a visitantes que deseen realizar una estancia en la empresa.

La noción de tiempo y espacio resulta flexible y maleable y a los ambientes diáfanos e intercomunicados se añade la recurrencia del “trabajo móvil” posibilitado por las tecnologías de la información, las comunicaciones y los viajes. Puesto que se trabaja por proyectos y objetivos, con flexibilidad horaria, no es infrecuente ausentarse o trabajar desde casa. Sin embargo, no es común que se abuse de tales libertades. Al contrario, los empleados tienden a trabajar en exceso porque lo importante, más allá de cumplir con un horario, es «hacer las cosas bien». El uso del tiempo es más intensivo que extensivo, debido a un esfuerzo laboral discontinuo y fragmentario que fomenta la multitarea y conlleva picos de estrés considerables cuando los plazos son ajustados. En Vizzuality, una empresa dedicada al desarrollo de interfaces visuales para bases de datos, «procuramos no tener fechas de entrega (y) no tenemos horarios fijos de trabajo. Si a mí no me apetece tener un horario, ¿por qué lo van a tener ellos? Y ¿por qué tenerlo, si puede funcionar sin horario?». Eso no quiere decir que sean lentos: suelen trabajar hasta dar con una solución. Esta manera de (des)organizar el tiempo genera períodos de inactividad en los que se conectan a Internet para realizar algo que provea

ingresos —en la India o algún otro lugar remoto— mientras surge otro proyecto digno de absorber su tiempo. La misma idea de desorganización opera en relación con el espacio y los procesos, constituyendo una forma de filosofía anti-paradigmática (en sentido kuhniano) que resulta efectiva para los propósitos creativos.

La lógica rupturista e iconoclasta impregna desde el vestuario (casual, desenfadado) a las marcas (Funky Projects, Conexiones Improbables, CuldeSac), el diseño de las tarjetas de presentación, los estilos de liderazgo o el lenguaje cotidiano («guay», «molar» o «tío» eran expresiones habituales). Si las viejas organizaciones españolas trataban de destilar solemnidad, homogeneidad y tradición, ahora encontramos un gusto por lo bohemio y lo iconoclasta. Estilos que antes eran percibidos como las antípodas del negocio, ahora se encuentran en el corazón de la cultura organizacional, entrelazando utopías digitales y contraculturales (Brooks, 2000; Turner, 2006; Frank, 1997). En Funky Projects se vanaglorian de utilizar la agitación como método de trabajo para promover nuevas ideas, anunciando su revolucionaria consultoría empresarial con el provocador leitmotiv de «we sell smoke» (*vendemos humo*). Investic está fuertemente comprometida con los elementos *frikis*, comunitaristas y anticopyright de la ética hacker (Himmanen, 2002), promueve el código abierto y la economía solidaria. Aula Coeducativa emplea la idea del juego como parte de una utopía anticorporativa y anticapitalista. Vizzuality rehúsa aceptar proyectos que solo sirvan para aumentar las ganancias de grandes corporaciones. e-cultura suscribe la ideología contracultural y alternativa. Comunitae se desmarca de los intermediarios financieros convencionales y fomenta la conexión de personas que necesitan dinero con otras que puedan prestárselo. En Designit Madrid la divergencia supone una fase indispensable del proceso creativo y peSeta se define por estar «fuera de lo corriente y de la corriente».

Desde la literatura antropológica no es difícil ver en muchas de estas manifestaciones la marca de lo que Victor Turner llamara, en el contexto del ritual, liminalidad, antiestructura o *communitas*. Los tonos liminoides de estos gestos y prácticas remiten a formas humanas ancestrales de ritual y juego, pero sin renunciar al trabajo significativo y trascendental. La mayoría de los fundadores afirmó haber creado la empresa para realizar algo pasional y dotado de sentido. «Stories that matter» es el tipo de proyectos que asume Vizzuality. En Monvínic «hacemos lo que queremos [...] La clave en cualquier trabajo es hacer lo que a uno le gusta». Algunos lo formulan en los términos utópicos de una reconciliación entre el trabajo y las aspiraciones vitales.

Yo llego todas las mañanas, miro el arboreto donde hemos ido plantando variedades de aceituna que hemos traído de viajes de aquí y allá, y me siento como en el patio de mi casa. Imagino cómo crecerán estos árboles, igual que imagino cómo crecerán mis hijos (Las Valdesas).

## PRODUCCIÓN DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS E IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN EMOCIONAL

El estilo y el ambiente de estas empresas invitan a que los trabajadores se involucren con su trabajo, al entenderlo como una actividad que brinda recompensas y posibilita la autorrealización. A pesar de que siempre existan tareas rutinarias, en algunos casos se ha logrado hacer del trabajo una actividad divertida y lúdica: «Aquí hay mucha risa» (CuldeSacTM); «[nos gusta] hacer las cosas con alegría» (Conexiones improbables); «si tú eres feliz, tus clientes son felices» (e-cultura). Según el fundador de Funky Projects, «si no innovamos, nos vamos a divertir menos, la aportación que haremos a la sociedad es menor, y el crecimiento y desarrollo intelectual será pobre». En CuldeSac, el criterio para seleccionar las innovaciones y los pro-

yectos se relaciona con su «magia» y su «capacidad para producir sonrisas». No por ello impera la irresponsabilidad. Por el contrario, en estos ambientes se alcanzan elevados niveles de productividad y responsabilidad. Contrariamente a las tesis de Daniel Bell, que preconizaba la erosión de la ética del trabajo debido al avance de la cultura hedonista (Bell, 2006), las empresas investigadas sugieren que impregnar el trabajo de connotaciones lúdicas incrementa la productividad y fortalece la ética de trabajo.

En el contexto del *trabajo significativo*, estas empresas sitúan en el centro de su filosofía el aprendizaje, tanto en el proceso de trabajo como en actividades diseñadas ex profeso para promoverlo. En Vizzuality los miembros dedican buena parte de su tiempo a la investigación. Las cinco arquitectas de CC60 se organizan para que todas puedan dedicar un determinado número de horas a investigar. «Esto es el máster más importante que puedes hacer», comentó una trabajadora de CuldeSac, donde semanalmente promueven cursos, *workshops* y charlas de invitados o empleados. Una práctica similar existe en Designit Madrid en torno a almuerzos o «refectorios». Tales actividades reflejan modelos de gestión abiertos en los que circulan conocimientos en todas direcciones, haciendo del trabajo una actividad más atractiva a través de procesos permanentes de enseñanza/aprendizaje que reportan retos y satisfacciones personales y profesionales.

La continuidad entre tiempos y espacios de vida y trabajo tiene implicaciones emocionales. No solo uno «se involucra mucho al nivel personal» (trabajadora, Funky Projects) sino que la actividad, generalmente intensa, se desarrolla en el seno de una comunidad con lazos afectivos donde la empresa es percibida como *una familia* —aunque no necesariamente al estilo del viejo paternalismo empresarial y jerárquico (Archila, 1992; García, 1996)—. En muchas empresas no existe una clara división entre colegas de trabajo y amigos: se van de cervezas (Funky Projects) o a

«tomar unos pintxos» (Investic). En CC60 las socias suelen salir con sus parejas a cenar; y en CuldeSacTM algunos trabajadores viajan juntos habitualmente. Esta integración de la dimensión emocional en las relaciones laborales genera una forma de «división emocional del trabajo». En The Hub, si alguien tiene un mal día, los demás lo suplen o ayudan; en Aula Coeducativa, Milhulloa y CC60 los aspectos personales son considerados a la hora de distribuir tareas. En CuldeSacTM «uno ayuda a otro que tenga una dificultad, porque aquí todos somos iguales, todos somos amigos». La incorporación de saberes humanísticos, destrezas comunicativas y emocionales (empatía, afabilidad, colectivismo, etc.) a la cadena de valor es, de hecho, un rasgo fundamental de estas empresas, lo cual reproduce el sentido cohesivo y cooperativo: «una empresa donde todos nos sentimos a gusto» (Investic), «la gente te llena mucho: aquí remamos todos» (CuldeSac), «buscamos personas con capacidad expresiva, empatía y escucha, percepción, comprensión y expresión propia» (Funky Projects). Según las fundadoras del estudio de arquitectura CC60, han desarrollado una gestión «doméstica», «familiar», que les permite entreverar a lo largo de los años el desarrollo personal con el de la organización: «Esta empresa nos la hemos hecho a nuestra medida [...] en función de la evolución personal y laboral. Es como un traje [...]». En la práctica, se lleva a cabo una distribución de cargas que tiene en cuenta los momentos del ciclo de vida en que se encuentra cada una de las socias. En las reuniones se acostumbra a «decirlo todo» —se habla tanto de temas de trabajo como personales.

## FOMENTO DE LA RECIPROCIDAD Y LOS VÍNCULOS

Sin necesidad de abandonar el contrato mercantil que normativiza las relaciones entre clientes, proveedores y trabajadores, la mayoría de estas empresas se rodea de un entramado de vínculos fundamentales, como la

reciprocidad, la empatía o la cooperación, que sostienen un compromiso moral (o *confianza densa*, en términos de Simmel). La reciprocidad es la base del funcionamiento de Verkami (y el compromiso entre artista y mecenas), Comunitae (y sus sistema de crédito), Conexiones Improbables, Funky Projects, The Hub Madrid, Designit y CuldeSacTM (respecto a la circulación de ideas en los procesos de co-creación), Terra Madre y Monvínic (y su defensa de las redes locales y el precio justo) o Vizzuality e Investic (en el contexto de redes de software libre y código abierto). En estas empresas resulta llamativa la sospecha generalizada hacia el individualismo y, en contraposición, un ensalzamiento de valores como la humildad, la cooperación, la inteligencia emocional, el capital relacional y la confianza en el grupo: «buscamos empollones, no tiburones...» (Designit). O también: «Si queremos un estudio polifacético no tiene sentido presentarlo bajo una o dos caras. Incluso las fotos hablan de colectivo» (CuldeSacTM).

Este énfasis en la lógica de la reciprocidad se relaciona con una modernidad reflexiva que, en lugar de ser monológica, intenta entrar y salir del conocimiento experto para comunicarse con otros saberes: los de los trabajadores, los clientes, los proveedores, los consumidores y prosumidores (Cruces *et al.*, 2003). *Escuchar a los otros* es un principio fundamental. CC60 trata de comprender a quienes van a utilizar sus inmuebles; en Investic «todo se habla»; Designit Madrid busca ideas entre usuarios de dispositivos digitales; Terra Madre, Aceite Las Valdesas y Milhulloa recuperan conocimientos agrícolas locales; Monvínic indaga recetas tradicionales; CuldeSac o Funky Projects incluyen en su metodología las opiniones, pareceres y saberes de los clientes y otros agentes secundarios en el proceso creativo.

Las organizaciones estudiadas procuran promover relaciones horizontales. En Milhulloa, cooperativa agroecológica gallega formada por tres socias, todas realizan trabajo

manual, intelectual y de gestión. En Vizzuality, las relaciones entre los ocho programadores y diseñadores son igualitarias y, aunque algunos son empresarios y otros empleados, en la dinámica de trabajo los bordes se difuminan.

En el discurso el liderazgo pasa a ser una cuestión colectiva: un «pelotón de ciclismo» (e-cultura), una «banda de pájaros» (Designit) o de «remeros» (CuldeSacTM). Se comparte la idea de que en el trabajo creativo la autoridad y las estructuras rígidas son más un estorbo que una ayuda. El momento creativo resulta más fructífero cuando todos pueden lanzar ideas sin sentirse cohibidos —o protegidos— por la posición que ocupan en la estructura. Un ejemplo paradigmático de esta *democracia creativa* es el proceso de diseño en CuldeSac:

Las reuniones son en plan juego de cartas, y vas viendo cómo van machacando las ideas. Al nivel creativo la jerarquía no importa, todos están al mismo nivel. [...] En CuldeSac no se decide; un proyecto tiene que oler y tienen que sonreír todos en la mesa para que vaya adelante [...] Simplemente «huele» [...] Vemos que al cliente le brillan los ojos.

La reciprocidad y el flujo del capital social requieren de activas redes sociales y de plataformas virtuales para gestionarlas. Las redes sociales, en sentido amplio, cobran aquí una centralidad excepcional puesto que las habilidades relacionales y los distintos agentes (creadores, técnicos, diseñadores, programadores *frikies*...) o *stakeholders* (desde los pequeños productores a los usuarios de móviles y gigantes de la industria, artistas o acreedores) son integrados en el proceso productivo, distributivo o creativo, mediante una suerte de *ciencia ciudadana* que une conocimientos expertos con saberes específicos. De este modo se fuerzan —aludiendo a una de las empresas— «conexiones improbables» para alumbrar productos, ideas o procesos difícilmente obtenibles a la usanza

convencional. Claros ejemplos los hallamos en Funky Projects («agitación para el cambio social») o en Monvínic, Terra Madre y Milhulloa, que generan productos alimenticios a la par que promueven alianzas con productores locales y conexiones entre productores, consumidores, comunidades y tecnólogos.

Por otra parte, el carácter generacional impuesto por la explosión de la cultura digital se traduce en una verdadera revolución en el uso y explotación de plataformas sociales virtuales. La relevancia de Internet, aquí, es su posibilidad de *desintermediación*: una participación más directa y plural que la de los intermediarios convencionales. Participar de la «riqueza de las redes» permite, en definitiva, crear huecos en las cadenas de valor posicionándolos cerca del consumidor final (Benkler, 2006). Para algunas de nuestras empresas, la promoción y gestión de redes constituye el núcleo de su modelo de negocio. Comunitae es un intermediario financiero que, valiéndose de la plataforma de Internet, conecta personas que requieren crédito con personas dispuestas a prestarlos. Verkami enlaza artistas con mecenas. Conexiones Improbables obtiene fondos públicos para financiar proyectos de articulación entre empresas y profesionales del arte y las humanidades. En los tres casos hallamos intermediarios de nuevo cuño que crean entornos propicios para la conexión y que derivan sus ingresos de cuotas de administración. En el resto de los casos, el uso de Internet y las redes sociales es consustancial a sus actividades: Investic coordina y usa redes de producción de software libre, Designit genera pequeñas redes cognoscitivas, Funky Projects recupera información de usuarios y expertos para desarrollar un trabajo de intervención disruptiva. Y The Hub Madrid, como su propio nombre indica, es un espacio de interconexión entre innovadores sociales y empresas.

La imbricación de la vida personal y laboral también se hace patente en el hecho de que muchos de estos nuevos emprendedores llevaron su pasión a la empresa, desa-

rollando —en sus propias palabras— «un proyecto de vida», «una meta personal», más que un negocio. En algunos casos esto fue posible, precisamente, por el apoyo financiero de sus parejas o familiares: «estuvimos viviendo cerca de dos años del sueldo de nuestras esposas» (fundadores de CuldeSacTM).

Pero el hecho de llevar la pasión al trabajo posee unas consecuencias más profundas y relevantes para las vidas de estas personas. En este contexto, «el ocio es trabajo y el trabajo es ocio. Las relaciones laborales son relaciones sociales y viceversa» (Scace, 2002: 113). Vida y trabajo devienen la misma cosa y el *trabajo significativo* constituye una parte central de la identidad del individuo:

Para nosotros esto no es un negocio, es nuestra vida, la vivimos y tratamos de que la vivan (todos) de igual manera. Hay que entender CuldeSac como una manera de vivir. Quien lo entienda como un trabajo está muerto.

Yo, si estoy en mi casa, es probable que esté haciendo lo mismo que estoy haciendo aquí, porque es mi hobby. Lo primero que hago cuando llego a casa es encender el ordenador (Vizzuality).

Esto nuestro es más que un trabajo; es ya un modo de vida. Yo no sé si soy empresaria o agricultora, soy Milhulloa, y eso es todo.

El trabajo es un aspecto más de ti, cuando yo llego aquí me siento haciendo lo que creo que debiera hacer (Espinoso Rural).

La compatibilidad entre el trabajo y la vida es una cuestión que preocupa en todas las empresas analizadas. La mayoría muestra un discurso *reflexivo* en este sentido: en e-cultura y Comunitae la dimensión humana está recogida en sus modelos de negocio; la filosofía del estudio de arquitectura ELII se fundamenta en su atención a los detalles de la vida; los principios constitutivos de Conexiones Improbables y The Hub Madrid señalan explícitamente su preocupación por compatibilizar el mundo de la vida y el mun-

do del trabajo, etc. Muchas empresas otorgan importancia a la *calidad de vida*, que se traduce en residir cerca del trabajo o tener disponible la familia más extensa: en Terra Madre los cinco miembros de plantilla de la empresa comparten la residencia en la misma localidad y los fundadores de CuldeSacTM deciden instalarse en Valencia porque allí tienen sus familias. Sin embargo, mientras que algunas empresas optan por aglutinar las esferas, otras optan precisamente por demarcar ambos mundos de modo claro, para evitar la «colonización del mundo de la vida por parte del trabajo».

En el primer caso, en algunas empresas resulta imposible disociar las experiencias vitales (amistad, afectividad, compañerismo, solidaridad, diversión, ocio) de las laborales porque son la misma cosa. En estos casos advertimos una hibridación difusa de elementos laborales y vitales. Es posible incluso que, en este contexto, ya no tenga sentido hablar de mundos del trabajo y de la vida como esferas autónomas, puesto que los espacios, tiempos y roles son difusos y líquidos (Bauman, 2000; Castillo, 2007). Lo emocional, lo psicológico y lo social se traen al campo del trabajo y, a la inversa, los proyectos, la producción y la autorrealización laboral se llevan al terreno doméstico y familiar, constituyendo una sola identidad indisociable.

En este caso hallamos empresas creadas por padres e hijos (Verkami), parejas (Aula Coeducativa, ELII) o amigas/os que funcionan como «un matrimonio» (CC60, CuldeSac, Espinoso Rural).

Creíamos en un principio en la posibilidad de formar como un matrimonio entre el trabajo y el ser humano, como si fuera una unidad. Digamos que esto es como un sueño de adolescente (Espinoso Rural).

Cuando haces un trabajo que te gusta y te divierte, que te absorbe, bueno que nosotras nos llevamos al hijo a la obra, con tres meses (...), no diso-

cias, no es tu vida personal y tu vida profesional, está todo metido en el mismo paquete (CC60).

En Aula Coeducativa, por ejemplo, «uno no sabe dónde está su tiempo libre y su tiempo de trabajo», los horarios son flexibles según las necesidades de compatibilizar el trabajo con las tareas domésticas, que son negociadas *ad hoc*.

Otras empresas optan deliberadamente por difuminar fronteras y homogeneizar ambos mundos. En e-cultura buscan inspiración en fórmulas de domesticidad y feminización, citando como referente una empresa holandesa (*Fresh forward*) en la que se ha incluido la figura de la *house mather*, una mujer de cierta edad que ejerce el rol de madre en la empresa, cocinando, cuidando de los clientes cuando visitan la empresa, etc. En muchos casos el ocio pasa a convertirse en una actividad significativa relacionada con el trabajo: «el trabajo también es el hobby» (Monvínic). Los viajes, los pasatiempos, las conversaciones con amigos o el consumo de cine, música o teatro se ponen al servicio de alimentar la creatividad, ya sea en el espacio laboral o extralaboral:

No hay ningún problema en que las personas combinen su trabajo con otras actividades, lúdicas o personales (mandar correos personales, comprar en línea, bromear, jugar con el ordenador, organizar actividades extralaborales, etc.) (Designit).

Sin embargo, las empresas de gestión más «tradicional» (Instituto Madrileño de Fertilidad o Monvínic) optan precisamente por lo contrario: establecer claros parámetros entre el mundo del trabajo y el de la vida, para preservar la invasión de una esfera por la otra. En Investic «no nos gusta trabajar mucho, solo de 9:00 a 3:00». Sus sueldos son modestos, anteponen el «vivir tranquilos» al exceso de trabajo. En Monvínic han decidido abandonar la costumbre de mantener los horarios salvajes en la restauración: no abre

los fines de semana y son estrictos en los horarios de cierre de la cocina.

La confusión de los límites de uno y otro espacio/tiempo —el no saber cuándo comienza uno y acaba otro (Hochschild, 1997, 2012)— es un caldo de cultivo para la proliferación de adictos al trabajo y perfeccionistas. Además, puesto que una parte importante de ese trabajo es mental (cognitivo), los límites del trabajo se tornan todavía más difusos: ¿acaso no es trabajo el hecho de reflexionar o idear un proyecto? Este sobreesfuerzo se alienta en ocasiones desde la empresa —«Buscamos personas geniales... reinventate en Funky Projects: experiencia mínima de 5 años, disponibilidad de viajar internacionalmente, excelente nivel de inglés, involucración 150%, aprendizaje permanente, resistencia al estrés»— pero lo más común es que sean las mismas personas las que tienden a hacerlo por decisión propia. «Aquí tú eres el que se quiere quedar hasta que esté perfecto y el jefe te dice que no» (Vizzuality). «Nadie es más exigente que uno mismo» (CuldeSac). No queda claro si esta es una decisión personal o si, por el contrario, se combina con la presión de los pares y la ideología de la organización. Asistimos tal vez a una especie de «estajanovismo» de la era de la información, como cuando —en las épocas heroicas de Apple— sus trabajadores ostentaban camisetas con la leyenda «90 horas a la semana y me encanta» (Florida, 2010: 280).

## DISCUSIÓN

La mayoría de los estudios sobre las relaciones entre el trabajo y la vida en la *Nueva Economía* corresponden a monografías realizadas en Estados Unidos (Kunda, 1992; Hochschild, 1997; Brooks, 2000; Benner, 2002; Fraser, 2002; Ross, 2003; Castillo,

2007)<sup>3</sup>. Pese al riesgo de extrapolar estos resultados al sector español, existen similitudes obvias a señalar.

En primer lugar, la *tesis de la individualización* sobre la cual se sustenta el análisis de este tipo de trabajo no está exenta de sesgos de edad, clase, género o etnia (Quah, 1996; Castells, 2001; MacCall, 2001; Marwick 2013). La situación y el modo en que se negocia la interacción entre ambos mundos varían según la posición ocupada en la empresa (becario, propietario, fundador, cooperativista, etc.), la antigüedad, la experiencia y el tipo de relación contractual. Con todo, el perfil de trabajador/empresario más comúnmente hallado en este tipo de empresas responde a un individuo joven, soltero, con elevado nivel educativo y occidental (Adkins, 2002; Beck y Beck-Gernsheim 2002; Charles y Harris, 2007: 291). En estos casos, la intersección de la vida doméstica y laboral es más intensa, no solo porque el trabajo significativo que realizan y sus identidades creativas se presten a ello, sino también porque su ciclo vital y las condiciones familiares lo permiten: soltería, ausencia de cargas familiares (ancianos o hijos) o elección de formas alternativas de organización doméstica —pisos compartidos, «living apart together» o hasta casas okupas—. Los trabajadores de Espinosa Rural viven en una comunidad autosostenida; algunos trabajadores de las diversas empresas comparten piso (Roseneil y Budgeon, 2004); y los padres de familia, en el momento del estudio, eran minoritarios. En el caso de

los becarios o jóvenes trabajadores, insertarse en esas empresas representaba, hasta cierto punto, una continuidad de la vida universitaria. Los continuos viajes a los que estaban sometidos algunos trabajadores (Vizzuality, CuldeSacTM o FunkyProjects) les obligaban a adoptar durante temporadas una auténtica *organización doméstica flotante* —sostenida gracias a las tecnologías de la información: móviles, portátiles, etc.—. En algún caso (CuldeSacTM), algunos empleados llegaron a vivir durante una temporada en el piso anexo a la empresa.

No cabe duda de que tal incrustación tiene tanto efectos positivos como negativos en la vida de las personas. El desarrollo tecnológico permite extender la jornada laboral sobre el descanso y el ocio (en el hogar, de vacaciones, los fines de semana, viajando...), generando procesos de autoexplotación, estrés o conflictos familiares y de pareja. En la búsqueda del equilibrio, las fuentes de insatisfacción más comunes remiten a la limitación del tiempo dedicado al ocio, al descanso o a la familia (Perrons, 2003), o cuando el individuo percibe que es incapaz de gestionar satisfactoriamente los tiempos, espacios, tareas y roles propios de uno u otro ámbito. El conflicto emerge cuando surgen incompatibilidades entre las demandas del trabajo y del hogar (Hill *et al.*, 2004): cuando la división del trabajo doméstico no es equitativa (Beck, 2000) o cuando ambos miembros de la pareja apuestan por la carrera profesional (Scace, 2002: 110). Sin embargo, los individuos emplean estrategias diversas tanto para fusionar las esferas del trabajo y la vida como para desactivar la posible con(fusión) de esferas. En el primer caso, de acuerdo con uno de los socios de CuldeSac, «lo primero que hago al llegar a casa es encender el ordenador. Pero en casa escribo relatos, pensamientos o poesía, que luego puedo o no aplicar al trabajo». La tendencia a la multitarea es también una manera habitual de combinar labores domésticas con trabajo —por ejemplo, consultar el email

<sup>3</sup> La idea de *Nueva Economía* surge en Estados Unidos a finales de los años noventa para definir empresas tecnológicas (*com.dot*) del estilo Apple, Google o Microsoft (Ross, 2003). El sacrificio y la vehemencia de la cultura *hacker* se puso al servicio empresarial bajo plazos de entrega extenuantes. Los billares, los espacios diáfanos y la cultura corporativa buscaron promover la creatividad y el placer. La prevalencia del sector de los servicios, la eclosión de la *economía del conocimiento*, la subsiguiente *desmaterialización* de las mercancías (Pine y Gilmore, 1999) y el desarrollo de las tecnologías de la información son algunos de los factores que han posibilitado este tipo de procesos.

mientras se desayuna en familia—. En el segundo caso, los individuos desactivan el móvil y el ordenador o practican deportes para «evadirse» del trabajo.

Con todo, en el colectivo analizado es frecuente hallar procesos de renegociación de tareas y roles domésticos (MacCall, 2001), no solo por la individualización propia de la modernidad reflexiva, sino también porque poseen el capital económico suficiente como para poder permitirse *externalizar* las tareas domésticas menos creativas. Paradójicamente, como advierte Reeves (2000), mientras que el trabajo creativo se flexibiliza, el trabajo doméstico se industrializa —con horarios rígidos, división de tareas, trabajo no especializado, etc. (en Perrons, 2003: 70)—. Y este tipo de trabajo externalizado, que también fusiona las esferas laborales y vitales (limpieza, cuidados, cuidado de ancianos, etc.), recae sobre un perfil de trabajador muy distinto, si no inverso: no cualificado, adulto, feminizado y *etnificado* (véanse Nippert-Eng, 1996; Reynolds, 2005; Hochschild, 2012). Para los *trabajadores creativos* este proceso de *outsourcing* doméstico no resulta necesariamente negativo, porque permite seleccionar las tareas más significativas (por ejemplo, atención emocional a los hijos). Sin embargo, esto invita a los sujetos a invertir cada vez más en el «trabajo como casa», desinvirtiendo proporcionalmente en «la casa como trabajo» (Hochschild, 1997). Por otro lado, persiste en estas estrategias la desigualdad de género, pues, a pesar de la renegociación cotidiana de las tareas domésticas, estas continúan recayendo con mayor frecuencia sobre las mujeres (Hochschild, 1997; Van Echtelt *et al.*, 2009: 189; Perrons, 2003: 65; Charles y Harris, 2007: 291). En el interior de nuestras empresas pudimos observar cómo este sesgo de género se refleja en la división profesional: ausencia de programadoras, escasez de técnicas y diseñadoras, y preeminencia de mujeres en las tareas de secretariado y relaciones públicas. En general, la Nueva Economía ha visibilizado ciertos aspectos del proceso productivo pre-

viamente subvalorados (creatividad, emocionalidad e inspiración colaborativa), pero sigue subvalorando otros (fundamentalmente, los relativos al cuidado y la reproducción) (Ruido y Rowan, 2007). En el fondo, se produce una minusvaloración del trabajo doméstico, que se invisibiliza en términos de transferencia de inversión de energía y tiempo.

CuldeSacTM, por ejemplo, fue inicialmente concebido por dos hombres y una mujer, la cual se vio obligada a abandonar el proyecto por «cargas familiares»:

Era un estrés, la cabeza tiene que estar armada, es una apuesta a oscuras. Pilar tenía familia... y buscaba una seguridad que no le podíamos dar. Saltó antes de ver la luz de todo eso (Socio, CuldeSacTM).

De acuerdo con una trabajadora: «Eso [largas jornadas laborales y trabajo extenuante] solo lo pueden hacer los jóvenes. Es difícil tener hijos y pagar la hipoteca».

La mayoría de las empresas analizadas eran congruentes con principios fundamentales de retribución, escala salarial y distribución de beneficios. Los principios postmaterialistas en los cuales se sustentaba su *trabajo significativo* situaban el valor instrumental del trabajo —es decir, *ganar dinero*— en segundo plano (Baldry *et al.*, 2007).

Quiero ser feliz, no rico (Investig.)

No es solo vivir a gusto, claro que es ganar dinero, se trata de ganar dinero, pero es que si tú trabajas a gusto, trabajas mejor y si trabajas mejor, vendes más. Es un círculo (The Hub Madrid).

Los efectos de la crisis económica, los cambios en la escala de las empresas y el ciclo vital de algunos fundadores (tener hijos, fundamentalmente) han ocasionado que varias de estas empresas hayan virado hacia formas de gestión más tradicionales, lo que, a su vez, redundaría en el retorno a una demarcación convencional de las esferas del traba-

jo y la vida. E-cultura, por efecto de la crisis económica, sufrió un proceso de reestructuración acompañado de despidos, descenso de salarios y desafección creciente. Algo similar ocurrió en Funky Projects. Ocasionalmente, ese retorno a una gestión tradicional se ve legitimado en términos de proceso de madurez, ciclo vital o experiencia:

Ahora tenemos que hacer más con menos [...] Se ha quemado gente [...] Yo no tuve vacaciones este verano [...] CuldeSac es emoción, pero cada vez somos más razón. Buscamos el equilibrio [...] tuvimos que cuantificar el producto de la creatividad [...] también es importante la productividad, racionalizar [...] quizás tiene que ver con la edad [...] ahora somos unos locos más creíbles (CuldeSac). He sacado una conclusión: hay que ir más allá del proyecto de autoempleo e imprimir una visión más económica a la empresa. Hay que obtener más valor y mejor rendimiento económico [...] *Ya no es un proyecto de «a ver qué pasa», ahora hay familia* [...] (Funky Projects) [cursivas nuestras].

El retorno a formas de gestión jerárquicas ha incidido negativamente sobre el reconocimiento del trabajo, la política salarial, las dinámicas de reflexión colectiva o la rotación laboral. El trabajo ha vuelto a adquirir mayor relevancia instrumental y, con ello, ha vuelto a concebirse como una esfera separada de la vida. En este proceso de transformación reciente, tres de las empresas analizadas han tenido que cerrar y se han observado procesos similares en diversas empresas (Funky Projects, e-cultura, Designit). El caso de CuldeSac resulta aquí paradigmático:

A veces se quejan porque me voy a mi hora (18:30). O me dicen «aquí nadie te dice nada si te vas a esa hora». ¡Faltaba que me dijeran! Sería mejor si se trabajara de 8 a 3, si quieres gente creativa, el resto del tiempo estarían viendo cosas que luego traerían para acá (trabajador).

Yo hago deporte, voy al teatro. No me puedo encerrar en un solo mundo. CuldeSac es uno de los porcentajes de mi vida (representante).

Según relata un trabajador, un empleado abandonó porque «quería más dinero»:

Al final la felicidad está en los amigos, en la familia, en el amor, y el trabajo sí que es una parte importante pero es una más ¿sabes? Y claro, si te tienes que desprender todo de la otra para dedicarte al trabajo y, además, tienes que mal vivir, pues como que no compensa ¿no? [...] Claro, estás dando tu vida a una cosa que no te reporta, te reporta poco... es que aquí hay dos niveles: o eres el trabajador o eres el jefe (becario).

Como indica Nippert-Eng (1997), las categorías aparentemente estables de *hogar* y *trabajo* responden a construcciones artificiales surgidas convencionalmente de la negociación cotidiana. A pesar de la tendencia postindustrial a reimbricar los mundos del trabajo y la vida, nuestros ejemplos muestran diversos modos y grados de segregar o fusionar esas esferas para compatibilizarlas, así como diversas maneras en que se negocian y resuelven los potenciales conflictos. Lo más relevante es que son procesos no unidireccionales, sino reversibles, relacionados con las transformaciones derivadas del contexto socioeconómico, del tipo de gestión o del ciclo vital de trabajadores y empresarios.

En este artículo hemos explorado nuevas formas de integración del mundo de la vida y del trabajo bajo la perspectiva de la modernización reflexiva. Lo que hallamos en la muestra es una colección de intentos y ensayos, de distinta magnitud y alcance, por conciliar vida y trabajo en pequeñas empresas que apuestan por criterios no ortodoxos de gestión (horizontalidad, equidad distributiva, colaboración en red) en el contexto del trabajo significativo (Overell, 2008). En estas empresas se hace evidente la tendencia a integrar ambas esferas en congruencia con el peso del trabajo significativo en la identidad individual del trabajador. Los límites dinámicos de ese balance entre vida y trabajo no pueden ya ser dados por supuestos; tienen implicaciones de gran alcance que será necesario seguir explorando.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adkins, L. (2002). *Revisions: Gender and Sexuality in Late Modernity*. Buckingham/Philadelphia: Pen University Press.
- Archila, Mauricio (1992). *Cultura e identidad obrera en Colombia. 1910-1945*. Bogotá: Cinep.
- Bain, Peter y Taylor, Phil (2000). «Entrapped by the “Electronic Panopticon”? Worker Resistance in the Call Centre». *New Technology, Work and Employment*, 15(1): 2-108.
- Baldry, Chris et al. (2007). *The Meaning of Work in the New Economy*. London: Palgrave Macmillan.
- Bauman, Zygmunt (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Zygmunt (2005). *Identidad*. Buenos Aires: Losada.
- Beck, Ulrich (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Beck, Ulrich (1998). *La sociedad del riesgo mundial*. Barcelona: Paidós.
- Beck, Ulrich y Beck-Gernsheim, Elisabeth (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage.
- Beck, Ulrich; Bonss, Wolfgang y Lau, Christoph (2003). «The Theory of Reflexive Modernization: Problematic, Hypotheses and Research». *Theory, Culture and Society*, 20(2): 1-33.
- Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bell, Daniel (2006 [1976]). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Benkler, Yochai (2003). «Freedom in the commons: towards a political economy of information», *Duke Law Journal*, Vol. 52: 1245-1276.
- Benkler, Yochai (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Benkler, Yochai (2011). *The Penguin and the Leviathan. How Cooperation Triumphs over Self-interest*. New York: Crown Business.
- Benner, Chris (2002). *Work in the New Economy: Flexible Labor Markets in Silicon Valley*. Malden: Blackwell.
- Berg, Peter; Kalleberg, Arne L. y Applebaum, Eileen (2003). «Balancing Work and Family: The Role of High-commitment Environments». *Industrial Relations*, 42(2): 168-188.
- Botsman, Rachel y Rogers, Roo (2010). *What's Mine Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins.
- Boyer, Robert (1991). *Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIème Siècle*. Paris: GER-PISA.
- Brooks, David (2000). *Bobos in Paradise. The New Upper Class and how they Got There*. New York: Simon and Schuster.
- Carsten, Janet (1997). *The Heat of the Hearth. The Process of Kinship in a Malay Fishing Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1. Oxford: Blackwell.
- Castells, Manuel (2001). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Castillo, Juan José (2007). *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Charles, N. y Harris, C. (2007). «Continuities and Change in Work-life Balance Choices». *The British Journal of Sociology*, 58(2): 277-295.
- Clifton, N. (2008). «The “creative class” in the UK: an initial analysis». *Geogr. Ann. B*, 90 (1): 63-82.
- Coriat, Benjamin (1991). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.
- Cousin, Olivier (2002). «Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel». *Sociologie du Travail*, 44: 499-520.
- Cruces, Francisco et al. (2002). «Truth, Cosmetics or Suspicion? A Multi-sited Ethnography of the Relationship between Users and Institutions in Six Expert Systems in Spain». *Focaal, European Review of Anthropology*, 40: 35-49.
- Deleuze, Gilles (2005). «Postdata sobre las sociedades de control». En: Ferrer, C. (comp.). *El lenguaje libertario. Antología del pensamiento anarquista contemporáneo*. La Plata: Terramar.
- Donnachie, Ian (2000). *Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony*. Edinburgh: Tuckwell Press.
- Drucker, Peter (1968). *The Age of Discontinuity. Guidelines for our Changing Society*. New York: Harper and Row.
- Florida, Richard (2010). *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Madrid: Paidós.

- Frank, Thomas (1997). *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fraser, Jill (2002). *White Collar Sweatshop: The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*. New York: W. W. Norton.
- Fumagalli, Andrea (2010). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo*. Madrid: Traficantes de sueños.
- García, José Luis (1996). *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos*. Barcelona: Ariel.
- García Canclini, Néstor; Cruces, Francisco y Urteaga, Maritza (coords.) (2012). *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música*. Barcelona: Ariel.
- Giddens, Anthony (1994). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony; Beck, Ulrik y Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Cambridge Polity Publishers.
- Girard, Bernard (2009). *El modelo Google. Una revolución del management*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.
- Hamel, Gary (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Hill et al. (2004). «A Cross-cultural Test of the Work-family Interface in 48 Countries». *Journal of Marriage and Family*, 66(5): 1300-1316.
- Himmanen, Pekka (2002). *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*. Barcelona: Destino.
- Hochschild, A. Russell (1997). *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hochschild, A. Russell (2012). *The Outsourced Self. Intimate Life in Market Times*. New York: Metropolitan Books.
- Hodgson, Geoffrey M. (1999). *Economics and Utopia: Why the Learning Economy is Not the End of History*. London/New York: Routledge.
- Kunda, Gideon (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Latour, Bruno (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Leadbeater, Charles (2008). *We Think: Mass Innovation, not Mass Production*. London: Profile Books.
- Lee, Martyn (1993). *Consumer Culture Reborn. The Cultural Politics of Consumption*. London: Routledge.
- Lin, Nan (2002). *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lloveras, Eli et al. (2009). *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. Madrid: Traficantes de sueños.
- MacCall, Leslie (2001). *Complex Inequalities. Gender, Class, and Race in the New Economy*. London/ New York: Routledge.
- Machlup, Fritz (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in United States*. Princeton: Princeton University Press.
- McGuigan, Jim (1999). *Modernity and Postmodern Culture*. Buckingham/ Philadelphia: Open University Press.
- McGuigan, Jim (2009). *Cultural Analysis*. London: Sage.
- Martin, Mike (2000). *Meaningful Work: Rethinking Professional Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Marwick, Alice E. (2013). *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*. Yale: Yale University Press.
- Mauss, Marcel (1966). *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. London: Cohen and West.
- Micheli, Jordi (2007). «Los call centers y los trabajos del siglo XXI». *Confines*, 3(5): 49-58.
- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (2007). «Life course trajectories of perceived control and their relationship to education», *American Journal of Sociology*, 112(5): 1339-1382.
- Morini, Cristina (2007). «The Feminization of Labour in Cognitive Capitalism». *Feminist Review*, 87: 40-59.
- Moss, Philip; Salzman, Hal y Tilly, Chris (2008). «Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47 (2): 173-208.
- Nippert-Eng, Christena (1996). «Calendar and Keys: The Classification of "Home" and "Work"». *Sociological Forum*, 11(3): 563-582.
- Nippert-Eng, Christena (1996b). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Overell, Stephen (2008). «Inwardness: The Rise of Meaningful Work». *Provocation Series*, 4(2). The Work Foundation.

- Perrons, Diane (2003). «The New Economy and the Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media». *Gender, Work and Organization*, 10(1): 65-93.
- Perrons, Diane; Fagan, Colette; McDowell, Linda; Ray, Kath y Ward, Kevin (2005). «Work, Life and Time in the New Economy. An Introduction». *Time & Society*, 14(1): 51-64.
- Pine, B. Joseph y Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and every Business a Stage*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Pleck, J. H.; Staines, G. L. y Lang, L. (1980). «Conflicts between Work and Family Life». *Monthly Labor Review*, 103(3): 29-32.
- Quah, D. (1996). *The Invisible Hand and the Weightless Economy*. Centre for Economic Performance Occasional Paper 12. London: LSE.
- Reygadas, Luis; Cruces, Francisco et al. (2012). *Empresas de Humanidades. Sectores de Nueva Economía 20+20*. Madrid: EOI.
- Reynolds, Jeremy (2005). «In the Face of Conflict: Work-Life Conflict and Desired Work Hour Adjustments». *Journal of Marriage and Family*, 67(5): 1313-1331.
- Robinson, William I. (2003). *Transnational Conflicts: Central America, Social Change, and Globalization*. New York: Verso.
- Rose, Nikolas (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. London: Free Association Books.
- Roseneil, S. y S. Budgeon (2004) «Cultures of Intimacy and Care Beyond the Family: Personal Life and Social Change in the Early Twenty-First Century», *Current Sociology*, Vol. 52, No. 2, 135-159.
- Ross, Andrew (2003). *No-collar: The Human Workplace and its Hidden Costs*. New York: Basic Books.
- Rowan, Jaron (2010). *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Ruido, María y Rowan, Jaron (2007). «In the Mood for Work: ¿Puede la representación alterar los procesos de valorización del trabajo cultural?». En: VV.AA. *Producta50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía*. Barcelona: Yproductions Eds., Generalitat de Catalunya.
- Salzinger, Leslie (2009). «Gendered Meanings in Contention». En: Mollona, M.; De Neve, G. y Parry, J. (eds.). *Industrial Work and Life: Anthropological Perspectives*. London: Berg Publishers.
- Scace, Richard (2002). *Living in the Corporate Zoo. Life and Work in 2010*. UK: Capostone Publishing Limited.
- Sennett, Richard (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton & Company.
- Sievers, Burkhard (1994). *Work, Death and Life itself: Essays on Man and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Tapscott, Don y Williams, Anthony D. (2009). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Bolsillo Paidós.
- Thrift, Nigel (2000). «Performing Cultures in the New Economy». *Annals of the Association of American Geographers*, 90(4): 674-692.
- Toscano, Alberto (2007). «From Pin Factories to Gold Farmers: Editorial Introduction to a Research Stream on Cognitive Capitalism, Immaterial Labour, and the General Intellect». *Historical Materialism*, 15: 3-11.
- Turner, Fred (2006). *From Counterculture to Cyberculture. Stewart Brand, the Whole Earth Network and the Rise of Digital Utopianism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Echtelt, Patricia; Glebbeek, Arie; Lewis, Suzan y Lindenberg, Siegwart (2009). «Post-Fordist Work: a Man's World?». *Gender and Society*, 23(2): 188-241.
- Walkerdine, Valerie (2005). «Workers in the New Economy: Transformation as Border Crossing». *Ethos*, 34(1): 10-41.
- Walkerdine, V. (2006). *Workers in the New Economy: Transformation as Border Crossing*. *Ethos* 34(1): 10-41.

**RECEPCIÓN:** 29/09/2013

**REVISIÓN:** 27/01/2014

**APROBACIÓN:** 10/06/2014

# My Job is my Life. *Overlap between Life and Work in Spanish Companies*

*Mi trabajo es mi vida.* La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas

Hugo Valenzuela, Luis Reygada and Francisco Cruces

## Key words

- Job Attitude
- Organizational Change
- Ethnography
- Job Satisfaction
- Working Time
- Daily Life

## Palabras clave

- Actitud en el trabajo
- Cambio organizativo
- Etnografía
- Satisfacción en el trabajo
- Tiempo de trabajo
- Vida cotidiana

## Abstract

This paper analyses emerging forms in which life and work are interwoven, based on 20 ethnographic studies conducted in enterprises in Spain. Whereas after the Industrial Revolution work processes tended to be autonomous from the living environments of production agents, in recent decades a trend in the opposite direction has been observed in some companies. This re-articulation takes place at several levels: a) through the blurring of the boundaries that separate work and everyday life, b) through the reintegration of affective dimensions into work processes, c) in promoting reciprocity and sociability in the economic sphere and d) in the production of meaningful experiences at work. Are we witnessing an emancipating balance between life and work? Or, on the contrary, is private life being colonized by the sphere of production? In this paper we seek to explore a third form of analysis, that of reflexive modernity.

## Resumen

En base a 20 etnografías realizadas en empresas españolas, este texto analiza formas emergentes de imbricación entre los mundos del trabajo y la vida. Si a partir de la Revolución Industrial se da una tendencia a la autonomía del proceso de trabajo con respecto a los entornos vitales de los trabajadores, actualmente se observa una tendencia inversa en ciertas empresas. Esta rearticulación se produce en varios sentidos: a) en el desvanecimiento de la frontera que separa el trabajo de la vida cotidiana; b) en la reinserción de dimensiones afectivas en los procesos laborales; c) en el fomento de la reciprocidad y la sociabilidad en el ámbito económico; y d) en la producción de experiencias significativas en el trabajo. ¿Nos hallamos ante una reconciliación emancipadora de la vida y el trabajo? O, por el contrario, ¿se trata de una colonización del mundo de la vida por el mundo productivo? Proponemos explorar una tercera vía de análisis, la de la modernidad reflexiva.

## Citation

Valenzuela, Hugo; Reygadas, Luis and Cruces, Francisco (2015). "My Job is my Life. *Overlap between Life and Work in Spanish Companies*". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150: 189-208.  
(<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.189>)

---

**Hugo Valenzuela:** Universidad Autónoma de Barcelona | [hugo.valenzuela@uab.es](mailto:hugo.valenzuela@uab.es)  
**Luis Reygadas:** Universidad Autónoma Metropolitana (México) | [lrrg@xanum.uam.mx](mailto:lrrg@xanum.uam.mx)  
**Francisco Cruces:** Universidad Nacional de Educación a Distancia | [fcruces@sof.uned.es](mailto:fcruces@sof.uned.es)

## RE-BUILDING THE RELATIONSHIP BETWEEN LIFE AND WORK<sup>1</sup>

The concern about the split between personal life and work is as old as the Industrial Revolution itself. In 1815 Robert Owen postulated that a genuine care for workers (whom he dubbed *living machines*) would result in an increase in business profits (Donachie, 2000). Marx had similar concerns when he dealt with the alienating nature of industrial work; as did Durkheim, in his warning that social bonds would be eroded by the modern division of labour.

In the early twentieth century the distance between work and home life was markedly greater. Taylorism significantly increased productivity, and took the decomposition of tasks to the extreme (Coriat, 1991). The ensuing rigid system of *time and motion* translated into a meaningless work routine for workers. Later Fordism exacerbated the tendency to dehumanise work, since operators toiled at repetitive motion activities, and every avenue for creativity and enhancing their capabilities was annihilated. The arm and mind were radically divorced from each other and, with this separation, work became distanced from everyday life. This trend did not even change with the post-war economic boom, when attempts were made to mitigate workers' harsh conditions by increases in wages and other labour incentives. In this context, organisations concerned with improving the working environment were the

exception.

The end of the twentieth century saw a significant shift towards a balance between the two spheres, encouraged by several inter-related factors. First, due to the crisis of the Fordist paradigm, which began to be perceived as being too rigid in the context of an increasingly competitive global market, focused on quality and diversification (Boyer, 1991). Second, due to the increasing entry of women into the labour market and the consequent challenges this posed for the balance between home and professional life (Pleck, Staines and Lang, 1980; Hochschild, 1997, 2012). Third, because in the emerging *knowledge economy* (Machlup, 1962; Drucker, 1968) it became evident that the processes of creation and innovation, as strategic resources, required the reshaping of production models and flexible, communicative and experimental work environments, where workers *feel at home* to express their subjectivity (Lloveras, *et al.*, 2009). To create value, the collaboration networks between consumers, users and workers, the expert systems that blend the human and the technological (Cruces *et al.*, 2002; Latour, 2008), and the information about the everyday life of the new generations of consumers become strategic fields.

From 1960 onwards, the centre place taken by knowledge in the production process marks a profound transition from a society based on predetermined occupations to one based on occupational choice (Drucker, 1968)<sup>2</sup>. At the start of this century, contrary to the industrial process, the *brain* and social relationships played a greater role than the machine (Bell, 1973: 20; Overell, 2008: 28; Castells, 1996: 476). On the one hand, ubiquitous technology increased the need for skilled workers who would be able to apply their reflexive, creative and tacit knowledge

<sup>1</sup> For a collective ethnography of the 20 companies, see Reygadas, Luís; Francisco Cruces, Hugo Valenzuela *et al.* (2012). We are indebted to our colleagues that collaborated on this work (Humberto Matas, Nancy A. Konvalinka, Irene Estrada, Diego Herranz, Sandra Fernández, Montserrat Cañedo y Carlos Montes), as well twenty organisations that opened their doors to us to carry out this study. The research is part of the *Sectores de la Nueva Economía 20 + 20*, project funded by the Schol for Industrial Organisatio (EOI) as well the proyectos CSO2009-10780 y CSO2012-33949 del Plan Nacional de I+D+i del MINECO..

<sup>2</sup> As Clifton says, whereas in the industrial era "people followed jobs", in the post-industrial society "jobs followed people" (2008: 63).

to the process of value creation. And on the other hand, the connection between information technologies, cooperative work and social capital revealed a new appreciation of the human dimension in production processes (Lin, 2002; Benkler, 2006; Botsman and Rogers, 2010; Girard, 2009; Leadbeater, 2008; Tapscott and Williams, 2009).

These changes meant that, for certain sectors, work became an inseparable part of one's personal project (Overell, 2008: 31). This *meaningful work* is the result of the extension of academic and vocational training (Martin, 2000), and of the search for additional post- or extra-materialist motivations that go beyond maximising income. These motivations (self-realisation, recognition and expression of subjectivity), together with the increasing relevance of empathetic, emotional and social skills and dispositions (Pine and Gilmore, 1999; Scace, 2002: 86-87), give work a new central place in the identity construction of the modern individual, which in turn profoundly influences the balance between life and work.

## IS PRIVATE LIFE ENHANCED OR COLONISED BY WORK?

Despite a relative consensus on the blurring of these boundaries, discrepancies exist about its scope and consequences. Three broad interpretations are found here: a) life is enhanced by work; b) life is colonised by work; and c) there are contradictions inherent in work subjectivities within reflexive modernisation. These will be analysed in more detail below.

Many agents related to the knowledge economy welcome the erosion of the old barriers between work and life and maintain a normative discourse on the virtues of a type of work that provides greater significance, interest, freedom and equality (Scace, 2002). The concept of the *creative class* coined by Richard Florida (2010) is a clear example of this thesis that life is enhanced by work. For

Florida, the blurring of the boundary between life and work enables workers to display their talent in a meaningful activity and therefore, the traditional management model, vertical and hierarchical, is dispensed with in favour of self-discipline and peer pressure. Classic examples of these new work situations are leading-edge companies such as Google and Apple (Girard 2009; Hamel 2007).

This enhancement of life by work is often attributed to the new technologies. It is claimed that computers and the Internet, unlike the old assembly line, promote collaborative work and dissemination of information (Benkler 2003, 2011). This new work culture, playful and carefree, is associated with the counterculture and the hacker ethic (Brooks, 2000; Turner, 2006; Himmanen, 2002) and, while it does not exclude hard work, it departs from the Protestant ethic whereby work was considered an obligation devoid of pleasure. Instead, an exciting and enjoyable job translates into long hours that go beyond the work schedule and office space, extending over free time, holidays and weekends. This type of work "keeps me at my keyboard for hours, hardly noticing that it's long past bedtime" (Florida, 2010: 146).

A second perspective argues, however, that what we are witnessing is a process of colonisation of everyday life by work. Cognitive work remains essentially an activity subordinated to the extractive logic of capitalism: it is stressful, under surveillance and alienating, even though it is workers themselves, or their peers, who guarantee the intensity of the production activity (Ross, 2003). From this perspective, the outcomes of their ingenuity (information, creativity and ideas produced within and outside working hours), as well as the workers' leisure time and emotions are re-appropriated by companies that make enormous profits (Fumagalli, 2010). The company ends up defining the worker's life and blurring the difference between work and personal creativity (Ross, 2003). In this context, only a minority have leeway to deci-

de the pace and shape of their work, since most are under pressure, with demanding deadlines and instability (Ross, 2001: 79). Employees, to alleviate this uncertainty, opt for obtaining increased visibility by extending their working day (Scace, 2002: 110) submitting themselves to stressful processes of constant learning (Benner, 2002: 203).

In an analysis of mid-management in North American companies, Jill Fraser (2002) showed how white-collar workers have seen their free time reduced, largely due to personal computers, mobile telephones and beepers; how stress has been exacerbated by a *Big Brother*-type surveillance exercised by the monitoring of their telephone calls, emails and computers; and how privacy has been diminished by the use of offices with open cubicles. For these reasons, Fraser (2002) called these corporations *white-collar sweatshops*. The work conducted by call centre employees and software programmers endorse this thesis. Many of these employees carry out non-manual tasks, but they are so routine and repetitive that they provide no intellectual challenge (Bain and Taylor, 2000; Castillo, 2007; Cousin, 2002; Moss, Salzman and Tilly, 2008; Micheli, 2007). The consequences of outsourcing the less creative work has contributed to the emergence of a form of *peripheral cognitive Fordism* (McCall, 2001: xi) and the emergence of a new infra-class (Hodgson, 1999) that is significantly feminised and ethnicised (Robinson, 2003; Morini, 2007). In this context, for example Chinese teenagers are found who are glued to their screens testing video games in 12-hour rotating shifts, 7 days a week (who in turn informally subcontract other minors to complete the lower levels of difficulty) (Barboza, 2005, Toscano 2007: 10); or young secretaries in Barbados performing office tasks piecework under the relentless monitoring of the number of key presses which determine their salary (Salzinger, 2003).

Even in the most creative work, it is argued, the surveillance once exercised by em-

ployers and supervisors has been internalised. It is a normative, intrinsic or "soft" control, but a form of control nonetheless (Kunda, 1992; Florida, 2010). Businesses project a seductive personal ethics, a version of the *technologies of the self* through personal management and body policies that reflect the internalisation of capitalist logic (Rose 1999; Donzelot 1991 in Rowan, 2010: 69). This phenomenon is typical of the transition from disciplinary societies to control societies, in which mechanisms of open, continuous monitoring gain greater relevance, where the panopticon is internalised by subjects themselves (Deleuze, 2005). Through self-management, employees become their own employers, perhaps the most demanding ones, who self-impose labour control both at home and in their spare time, neglecting their personal and family life (McGuigan, 2009). This results in health problems, substance abuse, mental breakdown or suicide (Kunda, 1992). These processes demonstrate, in the words of Lukács, the corporate colonisation of the last bastion of personality: the feelings and ideas of the employee (Siewers 1994: 4), leading to emotionally and physically crippled employees because they give too much to their jobs (Fraser, 2002: 158).

A third perspective considers that contemporary changes in the boundaries of life and work express the contradictions of reflexive modernisation (Bauman, 2005; Giddens, Beck and Lash, 1994; Beck, Bonss and Lau, 2003). To that extent, they are neither positive nor negative per se; they constitute an ambivalent response to a modernisation process which leads to the critical questioning of some of its original fundamentals and institutions (such as the traditional family, bureaucratic organisations and trade unions). Subjects are asked to choose and foreshadow their destiny outside the constraints inherited by class, gender or ethnicity (Beck, 1992: 135; Charles and Harris, 2007: 278). A good example would be the "negotiated family" in which the roles and

**TABLE 1.** *Companies analysed and their fundamental traits*

| <i>Organisation</i>                      | <i>Activity</i>                             | <i>Location</i> | <i>Size</i> | <i>Key</i>  |
|--|---|-----------------|-------------|---|
| <b>Designit Madrid</b>                   | Consultancy, design and innovation          | Madrid          | Medium      | Sophisticated internal learning system  |
| <b>CuldeSac</b>                          | Design                                      | Valencia        | Medium      | Cross-pollination of knowledge and community creation.  |
| <b>The Hub Madrid</b>                    | Social Innovation                           | Madrid          | Medium      | Recreation of 'environments' related to ideas about well-being.                                 |
| <b>Vizzuality</b>                        | IT Consultancy                              | Madrid          | Medium      | Production of the visual sphere as knowledge to be communicated to others.                      |
| <b>Agencia de Arquitectura ELII</b>      | Architects                                  | Madrid          | Micro       | (Post-demiurgic) restatement of the role of the architect.                                      |
| <b>Investic</b>                          | Free-software development                   | Pamplona        | Small       | Symbiotic relationship with open networks, combines work and friendship.                        |
| <b>CC60</b>                              | Architects                                  | Madrid          | Small       | Flexibility and adaptation to personal development.   |
| <b>peSeta</b>                            | Design                                      | Madrid          | Small       | Satisfaction in using artisanal methods and producing significant products                      |
| <b>Funky Projects</b>                    | Consultancy and Innovation                  | Bilbao          | Small       | Stirred-up, people-centred innovation   |
| <b>Conexiones improbables</b>            | They link companies, arts and humanities    | Bilbao          | Micro       | Narrative imagination: stories that bring together disparate actors under uncertain conditions. |
| <b>e-cultura</b>                         | Cultural intervention for local development | Mérida          | Medium      | Holism, virtuous circles of satisfaction-productivity.  |
| <b>Monvinic</b>                          | Restaurant and wine bar/store               | Barcelona       | Medium      | Passion and experience as a link between suppliers and customers.                               |
| <b>Aceite Las Valdesas</b>               | Olive oil producers                         | Córdoba         | Medium      | Traceability and empowerment of producers and consumers.  |
| <b>Milhulloa</b>                         | Dehydration of agricultural products        | Lugo            | Small       | Ecological, experimental control of the agricultural process, using artisanal methods.          |
| <b>Terra Madre</b>                       | Distribution of ecological food             | Madrid          | Small       | Reflexive work and creation of new types of relationships between producers and consumers.      |
| <b>Espinoso Rural</b>                    | Alternative Tourism                         | León            | Small       | Identity and local sustainability-based project.  |
| <b>Comunitae</b>                         | Finance                                     | Madrid          | Small       | Disintermediation: liberalising lending decisions.  |
| <b>Verkami</b>                           | Crowd-funding                               | Barcelona       | Small       | Crowd-funding and artistic reciprocity.   |
| <b>Aula Coeducativa</b>                  | Playful education                           | Cáceres         | Micro       | Play centre and community networks.   |
| <b>Instituto Madrileño de Fertilidad</b> | Assisted reproduction centre                | Madrid          | Medium      | Humanisation of medical treatment.  |

chores are regularly reviewed (Beck and Beck-Gernsheim 2002: xxii). However, at the same time, this growing autonomy of the individual entails greater vulnerability and institutional dependence.

Until recently the worlds of life and work were defined by their opposite: the world of life used to be all that took place away from work time and space. Today the same work/life duality has been shaken by the processes of individuation and late-modern globalisation. On the one hand, new technologies and flexible working makes it possible to extend the boundaries of time and space in salaried work, potentially allowing more people—especially those with responsibilities for caring for others—to champion a reduction in gender inequality (Reynolds 2005: 1313). According to Reeves (2000), it is sometimes workers themselves who *choose* to do interesting work instead of watching “junk programmes” on television, doing house chores or taking care of their children (in Perrons, 2003: 70). Those committed employees who work in friendly contexts, despite their longer working hours, not only tend to perceive their companies’ life-work balance policies positively (Berg *et al.*, 2003; Perrons, 2003: 81–82), but they also have better physical and psychological health than other workers (Mironsky and Ross, 2007). However, at the same time worrying processes such as stress, excessive working hours or the expropriation of cognitive and emotional values arise. According to Castells, “never before was work so central to the process of value creation. But never before were workers, despite their skills, more vulnerable to the organisation, since they have become individuals embedded in flexible networks whose whereabouts are unknown even to the network itself” (1996: 278–9). The world of work is exposed to greater risks, stress (Beck and Beck-Gernsheim 2002; McGuigan, 1999, 2009), speed and change (Thrift, 2000). According to Sennet, the mantra of late capitalism—*nothing long-term*—ends up corroding

the trust, loyalty and commitment typical of traditional companies. When this is taken to the home the question is, how can family relationships be protected so that they do not succumb to short-term behaviour, thinking only about the immediate, and a lack of loyalty and commitment characteristic of modern jobs? (Sennett, 1988: 25).

Ultimately, the increasing permeability between the spheres of work and life, compared to the industrial era (Walkerdine, 2006; Castillo, 2007), creates new ambivalences. Nipert-Eng (1996b), by relying on the symbolic approach of Mary Douglas’s purity/pollution duality, showed how the seemingly stable categories of “home” and “work” result from artificial constructs arising from everyday decisions. While work in the industrial realm is defined by its opposite (business/home, work/leisure, etc.) and the artefacts from each realm were clearly established—by the uniform, the technologies used, the workspace and schedules—in meaningful work they are exchanged and continuously (con)fused. However, as the categories are perceived as being less exclusive, the less “disorder” (pollution, conflict) is generated by the intermingling of home and work artefacts (1996: 580).

What contradictions and challenges are generated by these re-articulations, and for whom? How are they resolved? Our goal is to explore these issues in light of ethnographic data obtained from 20 companies, by relying on the theoretical approaches of sociologists of reflexive modernity. We believe that this third way is more cautious, but also more fruitful, than the optimism of “life being enhanced by work” and the pessimism of “life being colonised by work”.

## **METHODOLOGY. RECENT EXPERIENCES IN SPANISH COMPANIES**

During 2011 and 2012 a team of ten anthropologists undertook a project to ethnogra-

phically analyse these processes (Reygadas *et al.*, 2012). The sample included 20 Spanish SMEs selected on the basis of one or more of the following criteria:

1. They recruit professionals who incorporate the realm of their personal life into the process of value creation (artists, designers, anthropologists, philosophers, etc.)
2. They develop processes to improve internal labour relations (horizontal structures, participatory methods, teamwork, etc.).
3. They promote social capital (networks among workers, users, customers, etc.) to create collaborative environments.
4. They are sensitive to employees' personal life sphere in the suitability and design of the product, spaces, technology and work processes.
5. They encourage autonomy, responsibility and freedom in the workplace.

The following table summarises the main characteristics of the companies studied, including a brief description of some of their key features and idiosyncrasies.

The companies are part of the sectors of the knowledge economy, design, culture, alternative consumption or financing methods, and care and personal services. In the selection there is a bias towards smaller companies, from the advanced services sector (consulting, innovation and technology), and start-ups in which the influence of avant-garde models such as IDEO, Apple or Google is perceived. Although there is no general consensus on its exact definition, we could say that these companies come under the umbrella of the New Economy (Perrons *et al.*, 2005).

After selecting the sample, a first contact was made with the companies in order to explain the nature of the research and its objectives. This allowed for the possibility of replacing some companies that did not meet the sample criteria and minimising the limitations

on access to workers and their workspaces. Sampling of individual respondents prioritised diversity in terms of sex, age, seniority, rank and experience. In most small businesses it was possible to observe and interview all of the individuals working in the companies.

Given that this was a prospective investigation, the data came from participant observation performed in companies (by one or two ethnographers for at least three working days); secondary data (HR reports, statistics, business plans, balance sheets ...); and a total of 67 in-depth interviews with founders, employees, HR managers and technicians<sup>3</sup>. Ethnographers accompanied them in their daily work tasks, prioritising a diversity of perspectives (employees of different rank, technicians, interns, founders of companies, etc.). In the workplace they had access to formal meetings (group meetings, client meetings ...), seminars, job interviews; routine and extraordinary tasks (creation processes, events, client visits) were unobtrusively observed; informal conversations were held with users, workers (of different ranks) and founders. The research could not analyse the domestic sphere of the subjects—this is the usual bias in analyses of life and work balance (Perrons, 2003; Hoschchild, 2012). However, ethnographers also conducted participant observation in informal venues (bars, meeting rooms, restaurants, etc.) and the domestic dimension was explored in interviews. Researchers subsequently maintained contact with members of some of these companies and during 2012 and 2013 addressed more specific issues related to the worlds of work and life.

<sup>3</sup> The interview in all cases addressed issues such as company history; description of the business; business project; business model; work processes; value network of the company; innovation plan; values; daily work dynamics; organisation and relationship model; personnel and learning devices.

## BLURRING OF SPATIAL, TEMPORAL AND EMOTIONAL BOUNDARIES

There are currently many people who experience an increasing blurring of the boundaries between work and non-work time, between home and work, including hobbies and obligations, and between professional identity and other roles. Those areas are interwoven, starting with the organisation of the spaces, in a way that is far removed from the factories and offices of the industrial era. Now they are bright, friendly and playful spaces that foster communication and invite one to stay. There is often the impression that not much work is being done there, but it encourages constant face-to-face interaction to solve problems and generate new ideas (Scace, 2002: 88). A worker at Designit, when she had just joined the company, actually stated: "But no one works here, everyone is having fun, with a chat application open, wasting time ..." The Hub Madrid, for example, operates in a loft in which there is a tube similar to that found in fire stations, and lockers created out of fruit boxes reminiscent of a nursery. The kitchen occupies the spatial and symbolic centre. It is designed to encourage contact, to share and make people feel at home. There is a weekly *sexy salad* made with the ingredients brought by each person. This establishes a new link between the post-industrial economy, based on spatial flexibility, and attention to a specific physical space, the atmosphere of these new forms of organising.

In *CuldeSac* everybody works in a large open room in which all kinds of creative stimuli are scattered around: a guitar, red boards, prototype sketches drawn in charcoal, etc. The small kitchen, as in other companies analysed (such as Funky Projects), plays a central role here. People have breakfast and lunch together. There is a deliberate effort to maintain this practice, and they have a rota for shopping, cooking and setting the table. This practice is essential to

integrating both the work team and clients, who are frequently invited to have lunch in the company as a way to start a more relaxed business relationship. During these meals, participants (often corporate managers or representatives) are encouraged to loosen their tie and relax in a friendly, *family-like* atmosphere. Communal dining here takes on its deepest anthropological sense: *comensalium*, a ritual of communion around the totally *social fact of sharing* the table and eating, which constitutes the very substance of kinship (Mauss, 1966; see also Carsten, 1997). Not surprisingly what is known as the art of hosting (or art of being a good host), is based on traditional models of care, and is an effective way used by some companies of countering the stress of intensive innovation processes.

In the EWLII Agency of Architecture the office is, de facto, a quasi-domestic space which is connected by corridors to the home of one of the partners. In *CuldeSac*TM a furnished flat to accommodate visitors wishing to stay in the business is adjacent to the hangar that serves as an office.

The notion of time and space is flexible and malleable, and the concept of "mobile work", made possible by information technology, communications and travel, is added to the open-plan, interconnected environments. Given that work is based on projects and objectives, with flexible hours, it is not unusual to be absent from the office or work from home. However, the abuse of such freedom is not common. Instead, employees tend to overwork because the important thing, beyond complying with a schedule, is "doing things well". The use of time is more intensive than extensive, due to a discontinuous and fragmentary work effort that encourages multi-tasking and entails considerable stress peaks when there are tight deadlines. In *Vizuality*, a company engaged in the development of visual interfaces for databases, "we try not to have deadlines (and) do not have fixed working hours. If I do not feel like ha-

ving fixed hours, why should others have them? And if you can work without a set schedule, why have one?" That does not mean that they are slow: they often work until they find a solution. This way of (dis)organising time generates periods of inactivity where they connect to the Internet for something that provides income—in India or elsewhere remote—until another project worthy of their time comes along. The very idea of disorganisation operates in relation to space and processes, constituting a form of anti-paradigmatic philosophy (in the Kuhnian sense) which is effective for creative purposes.

This disruptive and iconoclastic logic permeates everything, from the work wear (casual, informal), brand names (Funky Projects, Conexiones Improbables—*Unlikely Connections*—, CuldeSac), the design of their business cards, the leadership styles and the day-to-day language (trendy expressions such as “guay”—cool—, “molar”—be cool—and “tío”—mate— were frequently used expressions). While old Spanish organisations sought to ooze solemnity, homogeneity and tradition, we now find a taste for the bohemian and the iconoclastic. Styles that were once seen as the antithesis of business are now in the core of organisational culture, interweaving digital and counter-cultural utopias (Brooks, 2000; Turner, 2006; Frank, 1997). Funky Projects boasts using stirring-up as a working method to promote new ideas, and announce their revolutionary business consultancy with the provocative leitmotif “we sell smoke.” Investic is strongly committed to geeks, communarians and the anti-copyright hacker ethic (Himmanen, 2002). It promotes open-source software and solidarity-based economy. Aula Coeducativa uses the concept of game as part of an anti-corporate, anti-capitalist utopia. Vizzuality refuses to accept projects that only serve to increase the profits of large corporations. e-Cultura supports counterculture and alternative ideology. Comunitae takes distance from

conventional financial brokers and encourages connecting people who need money with others who can lend it to them. In Designit Madrid divergence is a vital phase of the creative process and peSeta is defined as being “out of the ordinary and outside the mainstream”.

From the perspective of the anthropological literature it is not difficult to identify in many of these events the mark of what Victor Turner called, in the context of ritual, liminality, anti-structure or *communitas*. The liminal tones of these gestures and practices refer to ancestral human forms of ritual and play, but without sacrificing significant and transcendental work. Most founders claimed to have created the company to do something they felt passionate about and endowed with meaning. “Stories that matter” is the kind of project that Vizzuality undertakes. In Monvínic “we do what we want... The key to any job is to do what one likes”. Some use utopian terms to describe the balance between work and life aspirations.

We thought at first about the possibility of creating like a marriage between work and human beings, as if they were a unit. Let's say this is like a teenage dream. - (Espinosa Rural)

I arrive every morning and I look at the arboretum where we have been planting olive varieties that we have brought from our travels here and there, and I feel as if I were in my own backyard. I imagine how these trees will grow, just as I imagine how my children will grow.- (Las Valdesas)

## THE PRODUCTION OF SIGNIFICANT EXPERIENCES AND THE IMPORTANCE OF THE EMOTIONAL DIMENSION

The style and atmosphere of these companies invites workers to become engaged in their work, to understand it as a rewarding activity that enables self-realisation. Although there will always be routine tasks, in some

cases it has been possible to make work an enjoyable and playful activity: “There are lots of laughs here” (CuldeSacTM); “[We love] do things with joy” (Conexiones improbables); “If you are happy, your customers are happy” (e-culture). According to the founder of Funky Projects, “if we do not innovate, we will enjoy ourselves less, we will make less of a contribution to society, and intellectual growth and development will be poor.” In CuldeSac, the criteria for selecting innovations and projects are related to their “magic” and their “ability to make people smile.” Nevertheless, there is no irresponsible behaviour there. Rather, in these environments high levels of productivity and responsibility are achieved. Contrary to the theses of Daniel Bell, who advocated the erosion of the work ethic due to the advancement of a hedonistic culture (Bell, 2006), the companies under study suggest that permeating work with playful connotations increases productivity and strengthens the work ethic.

In the context of *meaningful work*, these companies place learning at the heart of their philosophy, both in the work process and in activities designed expressly to promote it. In Vizzuality members spend much of their time conducting research. The five architects of CC60 are organised so that each of them can devote a certain number of hours to research. “This is the most important Master’s that you can do,” said one worker at CuldeSac, where courses, workshops and lectures by guests or employees are promoted on a weekly basis. A similar practice exists in Designit Madrid, based around lunch or “refectories”. Such activities reflect open management models in which knowledge circulates in all directions, making work more attractive through the on-going processes of teaching/learning that provide personal and professional challenges and satisfaction.

The continuity between the time and space of life and work has emotional implications. Not only does one “become very involved on a personal level” (female worker,

Funky Projects), but the activity, usually intense, is conducted within a community that contains emotional links where the company is perceived as a *family*—but not necessarily in the old-style corporate and hierarchical paternalist way (Archer, 1992; García, 1996). In many companies there is no clear division between work colleagues and friends: they have a beer together (Funky Projects) or “go out for a bite” (Investic). In CC60 the business partners usually go out to dinner together with their significant others; and in CuldeSacTM some workers regularly go on trips together. This integration of the emotional dimension into labour relations generates a form of an “emotional division of labour”. At The Hub, if someone has a bad day, others will step in for them, or help them; at Aula Coeducativa, Milhulloa and CC60, personal aspects are considered when allocating tasks. At CuldeSacTM “we help one another when someone is having difficulties, because here we are all equal, we are all friends.” The incorporation of humanistic knowledge, communicative and emotional skills (empathy, kindness, collectivism, etc.) to the value chain is, in fact, a fundamental feature of these companies, which reproduces a sense of cohesion and cooperation, “a company where we all feel at ease” (Investic), “I find people very fulfilling: we all row the boat here” (CuldeSac), “we look for people with expressive ability, empathy and listening skills, perception, understanding and self-expression” (Funky Projects). According to the founders of the CC60 architectural studio, they have developed a “domestic”, “family-style” management that allows them to intermingle throughout the years their personal development with that of the organisation: “This company has been made to measure for us ... in terms of personal and professional development. It’s like a suit.” In practice, an allocation of duties is undertaken that takes into account the individual life cycle of each partner. In their meetings they are used to “talking about everything”

- they talk about both business and personal issues.

## FOSTERING RECIPROCITY AND LINKS

Without the need to abandon the commercial contract that regularises relationships with customers, suppliers and employees, most of these companies are surrounded by a network of key links, such as reciprocity, empathy and cooperation, which sustain a moral commitment (or *dense trust* in Simmel's terms). Reciprocity is the operational basis for Verkami (and the engagement between artist and patron), Comunitae (and their credit systems), Conexiones Improbables, Funky Projects, The Hub Madrid, Designit and CuldeSacTM (regarding the dissemination of ideas in the co-creation processes), Terra Madre and Monvínic (and their defence of local networks and fair price) and Vizzuality and Investic (in the context of networks of free software and open source). In these companies the widespread suspicion of individualism is striking and in contrast, the values of humility, cooperation, emotional intelligence, relational capital and confidence in the group are exalted: "we looks for nerds, not sharks..." (Designit). Or: "If we want a multi-faceted study, it makes no sense to have it presented by only one or two faces. Even the photos portray us as a group" (CuldeSacTM).

This emphasis on the logic of reciprocity relates to a reflexive modernity which, rather than being monological in nature, attempts to enter and exit expert knowledge in order to communicate with other types of knowledge: that of workers, customers, suppliers, consumers and prosumers (Cruces *et al.*, 2003). "Listening to others" is a fundamental principle. CC60 try to understand those who will use their properties; in Investic "everything is discussed"; Designit Madrid seek ideas among users of digital devices; Terra Madre, Milhulloa and Aceite The Valdesas recover

local agricultural knowledge; Monvínic explore traditional recipes; CuldeSac and Funky Projects include in their methodology the views, opinions and knowledge of customers and other secondary agents in the creative process.

The organisations studied seek to promote horizontal relationships. In Milhulloa, an agro-ecological Galician cooperative composed of three partners, everyone does all manual, intellectual and managerial work. In Vizzuality, relationships between the eight programmers and designers are egalitarian, and while some are entrepreneurs and others employees, in the work dynamic edges are blurred.

In the discourse, leadership becomes a collective issue: a "pack of cyclists" (e-culture), a "flock of birds" (Designit) or "rowers" (CuldeSacTM). They share the idea that in creative work, authority and rigid structures are more of a hindrance than a help. The creative moment is most successful when all can throw ideas into the ring without feeling self-conscious, — or protected — by their position in the structure. A paradigmatic example of this creative democracy is the design process at CuldeSac:

Meetings are like playing a game of cards, and you see how the ideas are knocked around. At the creative level hierarchy doesn't matter, everyone is on the same level. ... In CuldeSac no one decides; everyone around the table have to almost "taste" it, they all have to smile for a project to go forward... we can really "taste" it ... We see the client's eyes sparkle.

Reciprocity and the flow of social capital require active social networks and virtual platforms to manage them. Social networks, in the broad sense, become central: relational skills and the different actors (creators, technicians, designers, *geeky* programmers ...) and stakeholders (from small producers to mobile users and industry giants, artists or

creditors) are integrated into the production, distribution or creation process, by a kind of *citizen science* that unites expertise with specific knowledge. This is how Conexiones Improbables—specifically referring to one of the companies—are compelled to generate products, ideas or processes that are difficult to obtain by using conventional methods. Clear examples were found in Funky Projects (“stirring up social change”), and in Monvínic, Terra Madre and Milhulloo, which create food products at the same time as promoting partnerships with local producers and connections between producers, consumers, communities and technologists.

Nevertheless, the generational nature imposed by the explosion of digital culture translates into a true revolution in the use and operation of virtual social platforms. The importance of the Internet here is its potential for *disintermediation*: a more plural and direct participation than that of conventional intermediaries. Participating in the “wealth of networks” permits the creation of gaps in the value chain, positioning them near the end consumer (Benkler, 2006). For some of the companies analysed, promotion and network management is at the core of their business model. Comunitae is a financial intermediary which, using an online platform, connects people who need credit to people willing to lend. Verkami connects artists with patrons. Conexiones Improbables obtains public funding for joint projects between companies and arts and humanities professionals. In all three cases we find newly minted intermediaries that create supportive environments for connection and obtain their income from management fees. In all other cases, use of the Internet and social networking is inherent to their activities: Investic coordinate and use production networks for the production of free software; Designit generate small cognitive networks; Funky Projects retrieve information from users and experts for disruptive interventional work; and The Hub Madrid, as its name suggests, is an interconnection spa-

ce between social innovators and companies.

The embeddedness of personal and work life is also evident in the fact that many of these new entrepreneurs brought their passions to their business, and developed—in their own words—“a life project”, “a personal goal”, more than a business. In some cases this was possible thanks to the financial support from their partners or family members: “We were living off our wives’ salary for about two years (founders of CuldeSacTM).

For us this is not a business, it is our life, we live it and try and make them (all) live it as well. You have to understand CuldeSac as a way of life. Whoever understands it as a job is dead.

If I’m at home, it is more than likely that I will do what I’m doing here, because it’s my hobby. The first thing I do when I get home is turn on the computer. (Vizzuality)

This is more than a job; it is now a way of life. I don’t know if I am an entrepreneur or a farmer, I am Milhulloo, and that’s all.

The work is an aspect of you, when I come here I am doing what I think I should do. - (Espino-so Rural).

The compatibility between work and life is a matter of concern for all of the companies analysed. Most show a *reflexive discourse* in this regard: at e-culture and Comunitae, the human dimension is contained in their business models; the philosophy of the ELII architectural studio is based on their attention to life details; the founding principles of Improbable Connections and The Hub Madrid explicitly referred to their concern about balancing the worlds of life and work, etc. Many companies give importance to *quality of life*, which translates into living near work or having their extended family available nearby: the five members of staff of the company Terra Madre share a residence in the same town, and the founders of CuldeSacTM decided to set up in Valencia because

their families were there. However, while some companies choose to merge both spheres, others opt to clearly delimit both worlds, to prevent the “colonisation of life by work.”

In some companies it is impossible to separate life experiences (friendship, affection, companionship, solidarity, enjoyment, leisure) from labour experiences because they are the same thing. In these cases we noticed a diffuse hybridisation of labour and life elements. In this context, talking about the worlds of work and life as autonomous spheres may even be meaningless, since spaces, times and roles are blurred and liquid (Bauman, 2000; Castillo, 2007). The emotional, psychological and social are brought into the field of work and, conversely, projects, production and work self-realisation are carried over to the domestic and family domain, forming a single, indivisible identity.

Here we find companies created by parents and children (Verkami), couples (Aula Coeducativa, ELII) or friends that operate “as a marriage” (C60, CuldeSac, Espinosa Rural).

At first we believed that it would be possible to form a marriage between work and human being, as if they were a unit. Let’s say this is like a teenage dream. (Espinosa Rural).

When you do a job you like and enjoy, which absorbs you, well... we took our baby to the works when he was three months old ..., you do not distinguish between your personal life and your professional life, it is all in the same package.- (CC60)

In Aula Coeducativa, for example, “one does not know what free time and work time is”, time is flexible to suit the needs of balancing work and housework, which are negotiated *ad hoc*.

Other companies deliberately choose to blur boundaries and standardise both worlds. At e-cultura they look for inspiration in formulas of domesticity and feminisation, citing as their reference point a Dutch company (*Fresh*

*forward*) in which they included the figure of the “*house mother*”, a woman of a certain age who plays the role of mother in the company, cooking, taking care of customers when they visit the company, etc. In many cases leisure becomes a significant work-related activity: “Work is also the hobby” (Monvínic). Travel, pass-times, conversations with friends and cinema, music or theatre are at the service of nurturing creativity, whether at work or away from it:

There is no problem when people combine their work with other activities, whether they be recreational or personal (sending personal emails, shopping online, joking, playing on the computer, organising extra-work activities, etc.). (Designit)

However, companies with more “traditional” management models (Instituto Madrileño de Fertilidad and Monvínic) choose precisely the opposite: to establish clear parameters between the world of work and life, to preserve the invasion of one sphere by the other. In Investic “we do not like to work hard, only from 9:00 to 3:00.” Their salaries are modest, they prefer to have a “quiet life” than to work to excess. In Monvínic they have decided to abandon the practice of keeping the uncivilised work times in the restaurant industry: they are not open on weekends and the kitchen has strict closing times.

The confusion of the space/time limits between one world and the other—not knowing where one begins and the other ends (Hochschild, 1997, 2012)—is a breeding ground for the proliferation of workaholics and perfectionists. Furthermore, since an important part of that work is mental (cognitive), the limits of work become even more blurred: is it not work to reflect or think about a project? This excessive effort is sometimes encouraged by the company - “We look for great people ... Reinvent yourself in Funky Projects: Minimum 5 years” experience, avail-

lability to travel internationally, excellent English, 150% involvement, continuous learning, resilience to stress” - but what is most common is that people themselves tend to do so by choice: “Here you are the one who wants to stay until it is perfect and the boss says don’t” (Vizzuality); “no one is more demanding than oneself” (CuldeSac). It is unclear whether this is a personal decision or, on the contrary, a combination of peer pressure and the ideology of the organisation. Perhaps we are witnessing a sort of “stakhonovism” of the information age, as when—in the heroic times of Apple—workers sported T-shirts with the words “90 hours a week and I love it” (Florida, 2010: 280).

## DISCUSSION

Most of the research on the relationship between work and life in the *New Economy* consists in monographic studies conducted in the United States (Kunda, 1992; Hochschild, 1997; Brooks, 2000; Benner, 2002; Fraser, 2002; Ross, 2003; Castillo, 2007)<sup>4</sup>. Despite the risk of extrapolating these results to the Spanish case, there are obvious similarities that are worth pointing out.

First, the *individualisation thesis* on which the analysis of this kind of work is based is not without bias of age, class, gender or ethnicity (Quah, 1996; Castells, 2001, McCall, 2001; Marwick 2013). The situation and how the interaction between the two worlds is negotiated varies according to the position held

in the company (intern, owner, founder, cooperative member, etc.), seniority, experience and the type of contractual relationship. However, the profile of worker/employer most commonly found in these businesses is a young person, single, highly educated and Western (Adkins, 2002; Beck and Beck-Gernsheim 2002; Charles and Harris, 2007: 291). In these cases, the intersection of domestic and work life is more intense, not only because the significant work they do and their creative identities lend themselves to it, but also because their life histories and family conditions so permit: they are single, have no dependents (elderly or children) and choose alternative forms of domestic organisation - shared flats, “living apart together” or squats. Espinosa Rural workers live in a self-sustained community; some workers of the various companies share a flat (Roseneil and Budgeon, 2004); people with children, at the time of the study, were in the minority. In the case of trainees or young workers becoming part of these businesses was, to some extent, a continuity of university life. The continuous travelling to which some workers were subjected to (Vizzuality, CuldeSacTM and FunkyProjects) forced them to adopt truly *flexible domestic organisation* for periods at a time, sustained thanks to information technology: phones, laptops, etc. In some cases (CuldeSacTM), employees even moved to the flat adjacent to the business for a period of time.

There is no doubt that this embeddedness has both positive and negative effects on peoples’ lives. Technological development can extend the workday into rest and leisure time (at home, on holiday, weekends, while travelling), and this generates processes of self-exploitation, stress and family or partner conflict. In the search for balance, the most common sources of dissatisfaction refer to the limitation of time devoted to leisure, rest or family (Perrons, 2003), or when the individual perceives that they are unable to successfully manage time, space, tasks and their roles in

<sup>4</sup> The idea of the *New Economy* emerged in the United States in the late 1990s to define technological (*dot-com*) companies such as Apple, Google and Microsoft (Ross, 2003). Self-sacrifice and the vehemence of the hacker culture was put at the service of business under strenuous submission deadlines. Pool, open spaces and corporate culture sought to promote creativity and pleasure. The prevalence of the services sector, the emergence of the *knowledge economy*, the subsequent *dematerialisation* of commodities (Pine and Gilmore, 1999) and the development of information technology are some of the factors that enabled these processes.

either field. The conflict emerges when incompatibilities arise between the demands of work and home (Hill *et al.*, 2004): when the division of housework is not fair (Beck, 2000) or when both partners are committed to their careers (Scafe 2002: 110). However, individuals employ various strategies both to merge the areas of work and life and to disable the possible con(fusion) of spheres. In the first case, according to one of the partners at CuldeSac, “the first thing I do when I get home is turn on the computer. But at home I write stories, thoughts, or poetry, which then I may or may not apply to work.” The tendency to multi-tasking is also a common way to combine housework with work—for instance, checking one’s email while having breakfast with the family. In the second case, individuals switch off the phone and the computer or play sports to “escape” from work.

However, it was often found that in the analysed group domestic tasks and roles are renegotiated (McCall, 2001), not only due to the individualisation of reflexive modernity, but also because they possess sufficient economic capital to afford to *outsource* less creative household tasks. Paradoxically, as noted by Reeves (2000), while creative work is increasingly more flexible, domestic work becomes industrialised—with rigid schedules, division of labour, unskilled work, etc. (in Perrons, 2003: 70). And this kind of outsourced work, which also merges the work and life spheres (cleaning, babysitting, elderly care, etc.), lies on a very different—if not the exact opposite—profile of worker: unskilled, adult, feminised and *ethnicised* (see Nippert-Eng, 1996; Reynolds, 2005; Hochschild, 2012). For *creative workers* this process of domestic *outsourcing* is not necessarily negative, because it allows them to choose to perform the most significant tasks (for instance, emotional childcare). However, this invites individuals to invest more and more in “work as home”, disinvesting in proportion in “home as work” (Hochschild 1997). Moreover, gender inequality persists in these

strategies because, despite the renegotiation of everyday household chores, they continue to fall more frequently on women than on men (Hochschild 1997; Van Echtelt *et al.*, 2009: 189 Perrons, 2003: 65, Charles and Harris, 2007: 291). Within the businesses under study we saw how this gender bias is reflected in the professional division: lack of female programmers, shortage of female designers and technicians and the prominence of women in secretarial work and public relations. In general, the New Economy has made previously undervalued aspects of the production process (creativity, emotionality and collaborative inspiration) visible, but it is still undervaluing others (mainly those relating to care and reproduction) (Ruido and Rowan, 2007). In the background, this causes domestic work to be downplayed and to become invisible in terms of the transfer of investment in time and effort.

CuldeSacTM, for example, was initially conceived by two men and a woman, and the woman was compelled to abandon the project due to “family responsibilities”:

It was so stressful, you need to be mentally prepared for it, it's a risky gamble. Pilar had a family ... and sought assurance about security that we could not give her. She jumped before seeing the results from of all this - (Partner, CuldeSacTM).

According to one female worker: “This [long work days and exhausting work] is only for the young. It is difficult to have children and pay the mortgage”.

The majority of the companies analysed were consistent with fundamental principles of remuneration, salary scale and profit sharing. Post-materialist principles on which their *meaningful work* was based placed the instrumental value of labour—that is, *making money*—in the background (Baldry, *et al.*, 2007).

I want to be happy, not rich (Investic)

It is not just about living comfortably, sure that is about making money, is to make money, but if

you work doing something you like, you work better and if you work better, you sell more. It is a circle. (The Hub Madrid).

The effects of the economic crisis, changes in the scale of businesses and the life cycle of some founders (having children, mainly) have caused several of these companies to have shifted towards more traditional forms of management which, in turn, results in a return to a more conventional separation of the realms of work and life. E-cultura, due to the economic crisis, underwent a restructuring process accompanied by layoffs, declining wages and growing disaffection. Something similar happened in Funky Projects. Occasionally, this return to a traditional management model is legitimated in terms of a process of maturity, life cycle, or experience:

Now we have to do more with less... some people were burned out... I didn't have any holidays this summer... CuldeSac is an emotion, but more and more we are leaning towards reason. We are looking for balance... we have to quantify the creative product...productivity is also important, to rationalise... maybe it has something to do with age... we are now more credibly crazy. (CuldeSac).

I have come to a conclusion: We have to go beyond being a self-employment project to having a more economic view of the company. The company must have better financial performance ... *It is no longer a project about "let's see what happens", now there is a family to be considered...* (Funky Projects) [italics added].

The return to forms of hierarchical management had a negative impact on the recognition of work, salary policies, the dynamics of collective reflection and employee turnover. Work has again acquired a more instrumental relevance and thereby has been reconceived as belonging to a separate sphere of life. In this recent transformation process, three of the companies analysed had to close and similar processes have been observed in

several companies (Funky Projects, e-Cultura, Designit). The case of CuldeSac is paradigmatic here:

Sometimes they complain because I leave when it is my time to do so (6:30 pm). Or they tell me "here no one says anything if you leave at that time". That would be the ultimate thing! It would be better if we worked from 8-3, if you want creative people, the rest of the time you could be looking at things that you could later bring here' - (worker).

I play sports, go to the theatre. I cannot lock myself up in one world. CuldeSac is one of the parts of my life. - (representative).

According to one worker, one employee left "because he wanted more money":

"At the end of the day, happiness is found in friends, family, love, and yes, work is an important part, but just one part like any other, you know? Obviously, if you need to neglect the rest to spend your life working and you're not earning a good living, it doesn't pay off... here there are two levels: you are either the worker or you are the boss." (Trainee).

As Nippert-Eng (1997) indicated, the seemingly stable categories of home and work result from artificial constructs that arise conventionally out of the negotiation of daily life. Despite the post-industrial tendency to interweave the worlds of work and life again, our examples show various ways and degrees of segregation and merging of these spheres to make them compatible, as well as different ways in which potential conflicts are negotiated and resolved. It is important to note that they are not one-directional, but reversible processes, and they are related to the changes arising from the socio-economic context, the type of management and the life-stages of workers and employers.

In this paper we have explored new ways of integrating the worlds of life and work from the perspective of reflexive modernisation.

What we found in the sample was a collection of tests and trials of varying magnitudes and scopes to seek life and work balance in small companies that were committed to unorthodox management criteria (horizontality, equal distribution, network collaboration), and they did so in the context of meaningful work (Overell, 2008). These companies tend to integrate both areas in ways that are consistent with the weight of meaningful work in terms of the worker's individual identity. The dynamic limits of that work-life balance can no longer be taken for granted; they have far-reaching implications that will need further exploration.

## BIBLIOGRAPHY

- Adkins, L. (2002). *Revisions: Gender and Sexuality in Late Modernity*. Buckingham/Philadelphia: Pen University Press.
- Archila, Mauricio (1992). *Cultura e identidad obrera en Colombia. 1910-1945*. Bogotá: Cinep.
- Bain, Peter and Taylor, Phil (2000). «Entrapped by the "Electronic Panopticon"? Worker Resistance in the Call Centre». *New Technology, Work and Employment*, 15(1): 2-108.
- Baldry, Chris et al. (2007). *The Meaning of Work in the New Economy*. London: Palgrave Macmillan.
- Bauman, Zygmunt (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Zygmunt (2005). *Identidad*. Buenos Aires: Losada.
- Beck, Ulrich (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Beck, Ulrich (1998). *La sociedad del riesgo mundial*. Barcelona: Paidós.
- Beck, Ulrich and Beck-Gernsheim, Elisabeth (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage.
- Beck, Ulrich; Bonss, Wolfgang and Lau, Christoph (2003). «The Theory of Reflexive Modernization: Problematic, Hypotheses and Research». *Theory, Culture and Society*, 20(2): 1-33.
- Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bell, Daniel (2006 [1976]). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Benkler, Yochai (2003). «Freedom in the commons: towards a political economy of information». *Duke Law Journal*, 52: 1245-1276.
- Benkler, Yochai (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Benkler, Yochai (2011). *The Penguin and the Leviathan. How Cooperation Triumphs over Self-interest*. New York: Crown Business.
- Benner, Chris (2002). *Work in the New Economy: Flexible Labor Markets in Silicon Valley*. Malden: Blackwell.
- Berg, Peter; Kalleberg, Arne L. and Applebaum, Eileen (2003). «Balancing Work and Family: The Role of High-commitment Environments». *Industrial Relations*, 42(2): 168-188.
- Botsman, Rachel and Rogers, Roo (2010). *What's Mine Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins.
- Boyer, Robert (1991). *Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIème Siècle*. Paris: GER-PISA.
- Brooks, David (2000). *Bobos in Paradise. The New Upper Class and how they Got There*. New York: Simon and Schuster.
- Carsten, Janet (1997). *The Heat of the Hearth. The Process of Kinship in a Malay Fishing Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1. Oxford: Blackwell.
- Castells, Manuel (2001). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Castillo, Juan José (2007). *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Charles, N. and Harris, C. (2007). «Continuities and Change in Work-life Balance Choices». *The British Journal of Sociology*, 58(2): 277-295.
- Clifton, N. (2008). «The "creative class" in the UK: an initial analysis». *Geogr. Ann. B*, 90(1): 63-82.
- Coriat, Benjamin (1991). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.
- Cousin, Olivier (2002). «Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel». *Sociologie du Travail*, 44: 499-520.

- Cruces, Francisco *et al.* (2002). «Truth, Cosmetics or Suspicion? A Multi-sited Ethnography of the Relationship between Users and Institutions in Six Expert Systems in Spain». *Focaal, European Review of Anthropology*, 40: 35-49.
- Deleuze, Gilles (2005). «Postdata sobre las sociedades de control». In: Ferrer, C. (comp.). *El lenguaje libertario. Antología del pensamiento anarquista contemporáneo*. La Plata: Terramar.
- Donnachie, Ian (2000). *Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony*. Edinburgh: Tuckwell Press.
- Drucker, Peter (1968). *The Age of Discontinuity. Guidelines for our Changing Society*. New York: Harper and Row.
- Florida, Richard (2010). *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Madrid: Paidós.
- Frank, Thomas (1997). *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fraser, Jill (2002). *White Collar Sweatshop: The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*. New York: W. W. Norton.
- Fumagalli, Andrea (2010). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo*. Madrid: Traficantes de sueños.
- García, José Luis (1996). *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos*. Barcelona: Ariel.
- García Canclini, Néstor; Cruces, Francisco and Urteaga, Maritza (coords.) (2012). *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música*. Barcelona: Ariel.
- Giddens, Anthony (1994). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony; Beck, Ulrik and Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Cambridge Polity Publishers.
- Girard, Bernard (2009). *El modelo Google. Una revolución del management*. Barcelona: Verticales de Bolsillo.
- Hamel, Gary (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Hill *et al.* (2004). «A Cross-cultural Test of the Work-family Interface in 48 Countries». *Journal of Marriage and Family*, 66(5): 1300-1316.
- Himmanen, Pekka (2002). *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*. Barcelona: Destino.
- Hochschild, A. Russell (1997). *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hochschild, A. Russell (2012). *The Outsourced Self. Intimate Life in Market Times*. New York: Metropolitan Books.
- Hodgson, Geoffrey M. (1999). *Economics and Utopia: Why the Learning Economy is Not the End of History*. London/New York: Routledge.
- Kunda, Gideon (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Latour, Bruno (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Leadbeater, Charles (2008). *We Think: Mass Innovation, not Mass Production*. London: Profile Books.
- Lee, Martyn (1993). *Consumer Culture Reborn. The Cultural Politics of Consumption*. London: Routledge.
- Lin, Nan (2002). *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lloveras, Eli *et al.* (2009). *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. Madrid: Traficantes de sueños.
- MacCall, Leslie (2001). *Complex Inequalities. Gender, Class, and Race in the New Economy*. London/New York: Routledge.
- Machlup, Fritz (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in United States*. Princeton: Princeton University Press.
- McGuigan, Jim (1999). *Modernity and Postmodern Culture*. Buckingham/ Philadelphia: Open University Press.
- McGuigan, Jim (2009). *Cultural Analysis*. London: Sage.
- Martin, Mike (2000). *Meaningful Work: Rethinking Professional Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Marwick, Alice E. (2013). *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*. Yale: Yale University Press.
- Mauss, Marcel (1966). *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. London: Cohen and West.
- Micheli, Jordi (2007). «Los call centers y los trabajos del siglo XXI». *Confinés*, 3(5): 49-58.

- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (2007). «Life course trajectories of perceived control and their relationship to education», *American Journal of Sociology*, 112 (5), 1339-1382.
- Morini, Cristina (2007). «The Feminization of Labour in Cognitive Capitalism». *Feminist Review*, 87: 40-59.
- Moss, Philip; Salzman, Hal and Tilly, Chris (2008). «Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(2): 173-208.
- Nippert-Eng, Christena (1996). «Calendar and Keys: The Classification of "Home" and "Work"». *Sociological Forum*, 11(3): 563-582.
- Nippert-Eng, C. (1996b). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press
- Overell, Stephen (2008). «Inwardness: The Rise of Meaningful Work». *Provocation Series*, 4 (2). The Work Foundation.
- Perrons, Diane (2003). «The New Economy and the Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media». *Gender, Work and Organization*, 10(1): 65-93.
- Perrons, Diane; Fagan, Colette; McDowell, Linda; Ray, Kath and Ward, Kevin (2005). «Work, Life and Time in the New Economy. An Introduction». *Time & Society*, 14(1): 51-64.
- Pine, B. Joseph and Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and every Business a Stage*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Pleck, J. H.; Staines, G. L. and Lang, L. (1980). «Conflicts between Work and Family Life». *Monthly Labor Review*, 103(3): 29-32.
- Quah, D. (1996). *The Invisible Hand and the Weightless Economy*. Centre for Economic Performance Occasional Paper 12. London: LSE.
- Reygadas, Luis; Cruces, Francisco et al. (2012). *Empresas de Humanidades. Sectores de Nueva Economía 20+20*. Madrid: EOI.
- Reynolds, Jeremy (2005). «In the Face of Conflict: Work-Life Conflict and Desired Work Hour Adjustments». *Journal of Marriage and Family*, 67(5): 1313-1331.
- Robinson, William I. (2003). *Transnational Conflicts: Central America, Social Change, and Globalization*. New York: Verso.
- Rose, Nikolas (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. London: Free Association Books.
- Roseneil, S. and S. Budgeon (2004) «Cultures of Intimacy and Care Beyond the Family: Personal Life and Social Change in the Early Twenty-First Century». *Current Sociology*, 52(2) 135-159.
- Ross, Andrew (2003). *No-collar: The Human Workplace and its Hidden Costs*. New York: Basic Books.
- Rowan, Jaron (2010). *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Ruido, María and Rowan, Jaron (2007). «In the Mood for Work: ¿Puede la representación alterar los procesos de valorización del trabajo cultural?». In: VV.AA. *Producta50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía*. Barcelona: Yproductions Eds., Generalitat de Catalunya.
- Salzinger, Leslie (2009). «Gendered Meanings in Contention». In: Mollona, M.; De Neve, G. and Parry, J. (eds.). *Industrial Work and Life: Anthropological Perspectives*. London: Berg Publishers.
- Scace, Richard (2002). *Living in the Corporate Zoo. Life and Work in 2010*. UK: Capostone Publishing Limited.
- Sennett, Richard (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W .W. Norton & Company.
- Sievers, Burkhard (1994). *Work, Death and Life itself: Essays on Man and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Tapscott, Don and Williams, Anthony D. (2009). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Bolsillo Paidós.
- Thrift, Nigel (2000). «Performing Cultures in the New Economy». *Annals of the Association of American Geographers*, 90(4): 674-692.
- Toscano, Alberto (2007). «From Pin Factories to Gold Farmers: Editorial Introduction to a Research Stream on Cognitive Capitalism, Immaterial Labour, and the General Intellect». *Historical Materialism*, 15: 3-11.
- Turner, Fred (2006). *From Counterculture to Cyberculture. Stewart Brand, the Whole Earth Network and the Rise of Digital Utopianism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Echtelt, Patricia; Glebbeek, Arie; Lewis, Suzan and Lindenberg, Siegwart (2009). «Post-Fordist Work: a Man's World?». *Gender and Society*, 23(2): 188-241.

Walkerdine, Valerie (2005). «Workers in the New Economy: Transformation as Border Crossing». *Ethos*, 34(1): 10-41.

Walkerdine, V. (2006). Workers in the New Economy: Transformation as Border Crossing. *Ethos* 34(1), 10-41.

**RECEPTION:** September 29, 2013

**REVIEW:** January 27, 2014

**ACCEPTANCE:** June 10, 2014